

Isännöintitoimiston motivoiva tulospalk- kausjärjestelmä

Case: Jyväskylän Yrityskonsultit Isännöinti Oy

Joni Rahkonen
Toni Tikkanen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2015

Liiketalouden koulutusohjelma
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tekijä(t) Rahkonen, Joni Tikkanen, Toni	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä 16.11.2015
	Sivumäärä 45	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Isännöintitoimiston motivoiva tulospalkkausjärjestelmä Case: Jyväskylän Yrityskonsultit Isännöinti Oy		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Svärd, Erica		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän Yrityskonsultit Isännöinti Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka luodaan työntekijöitä motivoiva tulospalkkausjärjestelmä isännöintitoimistolle. Tavoitteena oli saada selville, miten tulospalkkaus vaikuttaa isännöitsijöiden motivaatioon, millainen tulospalkkausjärjestelmä on isännöitsijöitä motivoiva ja miten sen koetaan soveltuvan isännöintialalle. Työn toimeksiantajana oli Jyväskylän Yrityskonsultit Oy.</p> <p>Tutkittavaa ilmiötä taustoittamaan hankittiin kirjallisuuskatsauksen avulla tietoa, josta luotiin työn teoreettinen viitekehys. Opinnäytetyö toteutettiin syys-marraskuussa 2015 käyttäen kvalitatiivista tutkimusotetta. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, ja aineiston analyysi tehtiin aineistolähtöisenä sisällönanalyysinä. Apuna käytettiin teemoittelua.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella havaittiin, että tulospalkkaus ja rahallinen palkitseminen vaikuttavat positiivisesti yrityksen isännöitsijöiden motivaatioon. Motivoivan tulospalkkausjärjestelmän tärkeimpiä ominaisuuksia olivat tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus, oikeanlaisen tavoitteiden ja mittareiden asettelu, toimiva seuranta ja palautteenanto, palkkioiden oikeanlainen maksurytmi sekä riittävä palkkion suuruus. Tulospalkkauksen koettiin soveltuvan hyvin isännöintialalle.</p> <p>Tulospalkkauksen havaittiin motivoivan yrityksen työntekijöitä, ja työntekijöiden havaittiin odottavan sen käyttöönottoa, vaikka aiempien tutkimuksien perusteella sillä voitiin olettaa olevan päinvastaisiakin vaikutuksia. Tulospalkkauksen nähtiin soveltuvan yrityksen tarpeisiin ja isännöintialalle. Jatkossa olisi kiinnostavaa tutkia tulospalkkauksen vaikutusta yrityksen <u>kannattavuuteen</u>.</p>		
Avainsanat (<u>asiasanat</u>)		
Tulospalkka, palkkajärjestelmät, palkitseminen, motivaatio, isännöinti		
Muut tiedot		

Author(s) Rahkonen, Joni Tikkanen, Toni	Type of publication Bachelor's thesis	Date 16.11.2015
	Number of pages 45	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: x
Title of publication Motivational result-based bonus system of a house managing agency Case: Jyväskylän Yrityskonsultit Isännöinti Oy		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Svärd, Erica		
Assigned by Jyväskylän Yrityskonsultit Isännöinti Oy		
Description <p>The purpose of the thesis was to find out how to create a motivational result-based bonus system for a house managing agency. The objective was to figure out how payment by results affects the motivation of house managers, what kind of result-based bonus system is motivational, and how it is experienced to be suitable to the house managing branch. The principal of the thesis was Jyväskylän Yrityskonsultit Isännöinti Oy Ltd. The theoretical framework gives background information of the phenomenon studied. The thesis was conducted during autumn 2015 as a qualitative study with theme interviews. The analysis of the data was by way of themes.</p> <p>The results show that payment by results has a positive effect on the motivation of house managers. The most important features of a result-based bonus system were equal treatment and fairness, appropriate goals and indicators, functional monitoring and feedback, suitable rhythm of payments and a sufficiently big fee. Payment by results was experienced to be suitable to the house managing branch.</p> <p>The results also show that payment by results motivates the employees of the company. They were looking forward to the introduction of a result-based bonus system even though previous studies show that it might have reverse effects. The employees experienced that payment by results is suitable for the company's needs. In the future, it would be interesting to study how payment by results affects to profitability of the company.</p>		
Keywords (<u>subjects</u>) payment by results, pay system, result-based bonus system, motivation, house managing		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	2
2	Tutkimusasetelma	3
3	Isännöinti	13
3.1	Isännöintialan kehitys	13
3.2	Isännöinti nykypäivänä	14
4	Tulospalkkaus ja motivaatio	16
4.1	Toimiva tulospalkkausjärjestelmä	16
4.2	Motivaatioteorioita	19
4.3	Tulospalkkauksen vaikutus työntekijöiden työmotivaatioon.....	20
5	Tutkimustulokset.....	22
5.1	Palkitsemisen vaikutus motivaatioon.....	24
5.2	Motivoivan tulospalkkausjärjestelmän ominaisuudet	25
5.3	Tulospalkkauksen soveltuvuus isännöintialalle.....	31
6	Johtopäätökset.....	32
7	Pohdinta.....	38
	Lähteet	42
	Liitteet	45
	Liite 1. Teemahaastattelurunko	45
	Taulukot	
	Taulukko 1. Haastateltavien esittely	23
	Taulukko 2. Motivoivan tulospalkkausjärjestelmän tärkeimmät ominaisuudet	34

1 Johdanto

Tulospalkkauksen ja motivaation välisestä yhteydestä ja tulospalkkauksen vaikutuksesta työntekijöiden motivaatioon on saatu aiemmin ristiriitaista tutkimustietoa. Aiempien tutkimusten perusteella on havaittu, ettei tulospalkkauksella välttämättä saavuteta positiivisia motivaatiovaikutuksia, vaan päinvastoin sillä saattaa olla negatiivinen vaikutus työntekijöiden motivaatioon. Toisaalta on olemassa myös tutkimuksia, joiden perusteella tulospalkkaus synnyttää ulkoisia motivaatiotekijöitä.

Opinnäytetyön aiheeksi on valittu työntekijöitä motivoiva tulospalkkaus, koska toimeksiantajalla Jyväskylän Yrityskonsultit Isännöinti Oy:llä ilmeni halua ja tarvetta tulospalkkausjärjestelmän luomiseen. Tulospalkkausjärjestelmän luominen on suuri ja monimutkainen prosessi, ja se vaatii syvällistä paneutumista asiaan, jotta päästään haluttuun lopputulokseen. Opinnäytetyössä keskitytään tutkimaan aihetta etenkin työntekijän näkökulmasta siten, että tulospalkkauksesta saadaan työntekijöitä motivoiva. Aiemman tutkimustiedon valossa asiaa onkin mielenkiintoista ja perusteltua tutkia. Onko tulospalkkauksella tässä tapauksessa positiivista vaikutusta motivaatioon vai onko vaarana jopa motivaation heikkeneminen? Onko tulospalkkaukselle ylipäättään tilausta työntekijöiden keskuudessa?

Tutkimuksella haetaankin vastausta siihen, millainen vaikutus tulospalkkauksella on yrityksen työntekijöiden motivaatioon ja millainen on heitä motivoiva tulospalkkausjärjestelmä sekä miten se soveltuu isännöintialalle. Tutkimustulosten pohjalta toimeksiantaja saa vastauksia näihin kysymyksiin, mikä helpottaa motivoivan tulospalkkausjärjestelmän luomista ja käyttöönottoa. Opinnäytetyön lopputuloksena syntyy ehdotus työntekijöitä motivoivan tulospalkkausjärjestelmän raameista, joita toimeksiantaja voi hyödyntää tulospalkkausjärjestelmän luomisessa.

2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tutkimusasetelma. Luvussa kuvataan muun muassa tutkimuksen toimeksiantaja sekä taustalla olevaa aiempaa tutkimustietoa. Lisäksi määritellään aiempien tutkimusten pohjalta tutkimusongelma sekä siitä johdetut tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen esitellään tutkimusote ja käydään läpi käytettävät tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat seikat.

Tutkimuksen tausta ja toimeksiantaja

Toimeksiantaja on Jyväskylän Yrityskonsultit Isännöinti Oy, joka on Keski-Suomen alueella toimiva kokonaisvaltaisia isännöintipalveluita tarjoava yritys. Yrityskonsultit Isännöinti Oy on toiminut alalla jo yli kaksikymmentä vuotta. Yrityksellä on tällä hetkellä 23 työntekijää, ja sen liikevaihto noin 1 700 000 euroa. Yrityskonsulttien asiakas- kuntaan kuuluu noin 250 kiinteistöä, joissa asuu yhteensä lähes 15 000 asukasta (Vanhainen 2015). Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia tulospalkkausjärjestelmien perusteita sekä sitä, millainen järjestelmä soveltuisi parhaiten Yrityskonsultit Isännöinti Oy:n tarpeisiin. Toimeksiantajalla ei tällä hetkellä ole käytössään minkäänlaista tulospalkkausjärjestelmää, mutta nyt yrityksellä on halu siirtyä tulospalkkaukseen. Tutkimuksen pohjalta onkin tarkoitus luoda ehdotus käyttöön otettavan tulospalkkausjärjestelmän raameista ja tulospalkkauksen ehdoista. Toimeksiantaja toivoo tulospalkkauksen motivoivan työntekijöitä. Siksi opinnäytetyössä tutkittavaa aihetta lähestytään työntekijöiden näkökulmasta.

Aiemmat tutkimukset

Palkkauksen vaikutuksesta motivaatioon on aiemmin tehty tutkimuksia, mutta isännöintialalla asiaa ei ole juuri tutkittu. Lisäksi isännöintialan osalta ei juuri löydy aiempaa tutkimustietoa tulospalkkausjärjestelmien luomisesta. Sen sijaan palkitsemisen ja motivaation välistä tutkimustietoa löytyy yleisesti työelämään liittyen. Tutkimustieto on sovellettavissa myös isännöintialalle.

Viimeaikaisten tutkimusten perusteella on havaittu, että ihmisten motivointi palkitsemalla on monisyinen ilmiö, jolla voidaan päätyä yllättäviin lopputuloksiin. Motiva-

tiotutkimuksissa on usein noussut esiin teema, että itsemääräämisoikeus voi olla yksi keskeisiä yksilöä motivoivia tekijöitä. Ongelmana on, että ulkoinen palkitseminen saattaa vähentää tätä itsemääräämisoikeuden tunnetta. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 143.) Amerikkalaisten tutkijoiden Decin, Koestnerin ja Ryanin (1999) laajassa meta-analyysissä on havaittu ulkoisen palkitsemisen usein heikentävän sitoutumista työhön vähentäen työtavoitteiden saavuttamista. Salmela-Aron ja Nurmen (2005, 143) mukaan on myös havaittu työympäristön voivan vaikuttaa palkitsevuuteen. Autonomiata tukeva ympäristö lisää työntekijöiden sisäistä motivaatiota sekä edistää oppimista, sopeutumista ja työstä suoriutumista. Autonomiata tukeville työympäristöille tyypillisiä piirteitä ovat ulkoisten kannustimien ja uhkien minimoiminen sekä työntekijöitä kontrolloivan kielen välttäminen. Sen sijaan kontrolloivat työympäristöt vähentävät sisäistä motivaatiota. Näille ympäristöille tyypillistä ovat kiire, takarajat, uhat ja määräykset. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 143.)

Ulkoisten palkintojen käyttämisellä voi olla myös kielteisiä vaikutuksia sisäiseen motivaatioon, mikä on syytä ottaa huomioon palkitsemisjärjestelmiä kehitettäessä. Psykologisemmat palkinnot, kuten mahdollisuus osoittaa osaamisensa, voivat usein olla rahallista palkitsemista tehokkaampia motivointikeinoja. Kuitenkin rahallisella palkitsemisella voi olla myös symboliarvoa. Esimerkiksi tulospalkkauksesta saadun rahallisen palkkion saaminen voi lisätä työntekijän tuntemusta siitä, että häntä arvostetaan työssään ja työyhteisössään. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 143.)

Etenkin amerikkalaisessa motivaatiotutkimuksessa on tarkasteltu rahan vaikutusta onnellisuuteen. Kasserin ja Ryanin (1993) havainnot osoittavat, että ulkoista sisältöä korostavat tavoitteet, kuten raha, kunnia, maine tai imago, ovat yhteydessä pikemminkin vähäiseen kuin runsaaseen hyvinvointiin. Sisäisiä tekijöitä, kuten sosiaalisuutta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, sisältävät tavoitteet sen sijaan lisäävät hyvinvointia. Rahan ja maineen tavoittelu johtaa helposti negatiiviseen sosiaaliseen vertailuun ja itsearvostuksen heilahteluihin. Rahan vaikutusta on tarkasteltu psykologisten tutkimusten (Diener & Oishi 2000) lisäksi myös kansantaloustieteellisessä tutkimuksessa (ks. esim. Fehr & Falk 2001; Frey & Sutzer 2002). Näiden tutkimusten mukaan tulotolla ja onnellisuudella on puolestaan positiivinen vaikutus toisiinsa. Tulosten perus-

teella erityisesti siirtyminen pienituloisten ryhmästä keskituloisiin lisää ihmisten onnellisuutta. Keskituloisista suurituloisten ryhmään siirtyminen ei enää lisää onnellisuutta. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 143–144.)

Salmela-Aron ja Nurmen (2005, 144) esiin tuomien aiempien tutkimustulosten ristiriitaisuuden perusteella on mielenkiintoista lähestyä tutkittavaa ilmiötä palkkauksen ja motivaation yhteydestä. Oiva tilaisuus tälle tarjoutuu toimeksiantajan suunnitelmassa tulospalkkauksen käyttöön ottamista. Tulospalkkauksella voi siis tutkimustulosten perusteella olla sekä negatiivisia että positiivisia vaikutuksia motivaatioon.

Tutkimusongelma ja -kysymykset

Toimeksiantaja haluaa ottaa käyttöön tulospalkkauksen palkitakseen työntekijöitä ja parantaakseen kannattavuuttaan. Tarkoituksena on saada aikaan tulospalkkausjärjestelmä, joka motivoi työntekijöitä. Aihetta voitaisiin lähestyä myös kannattavuuden näkökulmasta, mutta opinnäytetyössä tutkimuksen aihe on rajattu työntekijöiden motivaation näkökulmaan, koska halutaan tietää työntekijöiden näkemyksiä tulospalkkauksesta. Opinnäytetyön tutkimusongelmana on, kuinka luoda työntekijöitä motivoiva tulospalkkausjärjestelmä toimeksiantajalle. Ongelmaa lähdetään ratkaisemaan tutkimuskysymysten avulla.

Tutkimuskysymyksinä ovat:

Millainen vaikutus tulospalkkauksella on työntekijöiden motivaatioon?

Millainen tulospalkkausjärjestelmä on työntekijöitä motivoiva?

Miten tulospalkkausjärjestelmä soveltuu isännöintialalle?

Tutkimusote

Tutkimuksessa käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusotetta. Kanasen (2008) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen tapaan tekemään yleistä, vaan tarkoituksena on tietyn ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkitseminen. Laadullinen tutkimus keskittyy yksittäiseen

tapaukseen, jossa yhdestä havaintoyksiköstä pyritään samaan mahdollisimman paljon irti. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan pääasiassa prosesseja, joihin on niiden monimutkaisuuden vuoksi lähes mahdotonta pureutua määrällisen tutkimuksen tilastollisin analyysin. Kvalitatiivisen päättelyn logiikka on usein induktiivista, mikä tarkoittaa sitä, että yksittäisistä havainnoista edetään tuloksiin. (Mts. 2008, 24–25.)

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan siinä pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa ja ymmärtämään tiettyä toimintaa. Onkin tärkeää, että henkilöt, joilta kerätään tietoa, tietävät mahdollisimman paljon tutkitavasta aiheesta ja että heillä on siitä kokemusta. Siksi tiedonantajien valinnan ei tule olla satunnaista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–86.) Laadullisessa tutkimuksessa pyritään pureutumaan tutkittavaan kohteeseen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 161).

Tutkimuksessa tavoitteena on ymmärtää, millaiset seikat tulospalkkauksessa vaikuttavat juuri Yrityskonsultit Isännöinti Oy:n työntekijöitä motivoivasti. Näin ollen on perusteltua käyttää kvalitatiivista tutkimusotetta. Aiemmat, laajat tutkimukset aihealueesta ovat usein olleet määrällisiä tutkimuksia. Koska tutkimuksen kohteena on pienyritys, jossa henkilöstöä on verrattain vähän, ei tässä tapauksessa ole mielekasta käyttää kvantitatiivisen tutkimusotteen määrällisiä menetelmiä. Tutkittavalle ilmiölle tyypilliset ihmisten erilaiset motivaatiotekijät huomioon ottaen laadullinen tutkimus soveltuu tässä tapauksessa määrällistä tutkimusta paremmin tutkimusotteeksi.

Aineistonkeruumenetelmä

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruussa voidaan käyttää haastattelua, mikä onkin käytetyin menetelmä. Haastattelun muotoja on useita. Osallistujamäärän mukaan ne voidaan luokitella yksilö- ja ryhmähaastatteluihin ja kysymystyyppin mukaan lomakehaastatteluihin, teemahaastatteluihin sekä syvähaastatteluihin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 76.)

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, jota voidaan kutsua puolistrukturoiduksi menetelmäksi. Teemahaastattelussa ei ole tarkkoja ky-

symyksiä, mutta haastattelun aihe ei ole kuitenkaan täysin vapaa avoimen haastattelun tavoin. Sen sijaan teemahaastattelu etenee ennalta määriteltyjen aihepiirien eli teemojen mukaan, joihin haastateltavat saavat vastata vapaasti. Teemat pysyvät samoina kaikille haastateltaville. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48.) Teemahaastattelulla tarkoitetaan kahden ihmisen välistä aihealue kerrallaan etenevää keskustelua. Tutkija on miettinyt etukäteen keskustelun aiheet eli teemat, joista tutkittavan kanssa keskustellaan. Teemat laaditaan sen mukaan, mitä tutkittavasta ilmiöstä tiedetään ennakoon. (Kananen 2014, 70.)

Teemahaastattelun avulla tutkija pyrkii ymmärtämään ja saamaan käsityksen tutkittavasta ilmiöstä. Mukana on aina ihminen ja hänen toimintansa, jota tutkija pyrkii avaamaan teemojen avulla. Itse haastattelutilanne on kahden ihmisen välinen vuorovaikutustilanne, jossa haastateltava saa kertoa tutkijalle ajatuksiaan ja kokemuksiaan tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. On haastattelijan taidoista kiinni, miten paljon hän saa kohteestaan selville. (Kananen 2014, 72.)

Ennen haastattelua tutkija laatii itselle teemahaastattelurungon sen pohjalta, mitä hän tietää ennakoon ilmiöstä. Teemahaastattelu etenee haastateltavan ehdoilla. Teemat käydään läpi haastateltavan kanssa, ja hän saa vapaasti kertoa näkemyksiään aihealueesta. Tutkijan tehtävänä on tehdä välillä tarkentavia kysymyksiä, jos on tarpeen, ja pitää keskustelu aihealueen sisällä. Keskustelun aikana nousee myös esiin uusia aihealueita, joihin haastattelijan pitää tarttua. Haastattelun avulla pyritään siihen, että tutkija oppii keskustelun kautta ymmärtämään ilmiötä. (Kananen 2014, 76–77.)

Laadullisessa tutkimuksessa tulee kiinnittää huomiota tutkittavien valintaan. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa määriteltävät otanta, otantatavat ja edustavuus eivät sovellu sellaisenaan laadulliseen tutkimukseen sen luonteesta johtuen. Väärät valinnat voivat johtaa väärään tutkimustulokseen. Tutkittavien eli informanttien tulisikin tietää mahdollisimman paljon tutkittavasta ilmiöstä, eli heidän pitäisi edustaa ilmiön kannalta oleellisia havaintoyksiköjä. (Kananen 2008, 37.)

Toimeksiantaja toivoo tulospalkkausjärjestelmän motivoivan työntekijöitä, ja tutkimusongelmaan ratkaisuksi haetaan työntekijöitä motivoivaa tulospalkkausjärjestelmää. Tutkittavaa ilmiötä lähestytään pitkälti työntekijän näkökulmasta, ja siksi aineistoa onkin päätetty kerätä haastatteleamalla yrityksen työntekijöitä. Haastattelun hyvänä puolena on se, että haastateltava pääsee kertomaan omia ajatuksiaan ja kokemuksiaan tutkittavasta ilmiöstä laajemmin kuin esimerkiksi kirjalliseen kyselyyn vastaamalla. Aineistonkeruumenetelmäksi päätettiin valita teemahaastattelu, koska tarkkoja kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja ei ole päätetty ennakkoon strukturoidun lomakehaastattelun tapaan, vaan se antaa tilaa haastateltavan näkemyksille, jolloin haastattelussa voi nousta esiin uusia tutkimuksen kannalta tärkeitä aiheita.

Analyysimenetelmä

Perusmenetelmä kaikkeen laadullisen tutkimuksen analysointiin on sisällönanalyysi, jota voidaan pitää paitsi yksittäisenä metodina, myös väljänä teoreettisena, erilaisiin analyysikokonaisuuksiin liitettävänä kehyksenä. Useimman eri nimillä kulkevan laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmän voidaankin sanoa perustuvan sisällönanalyysiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91.)

Laadullisessa tutkimuksessa samaa aineistoa voidaan käsitellä useilla eri menetelmillä, jopa määrällisen tutkimuksen keinoilla. Laadullinen tutkimus onkin menetelmien suhteen joustava, ja analyysivaihe on tiiviisti kytköksissä tiedonkeruuvaiheeseen. Tutkimusprosessi ei ole lineaarinen, vaihe vaiheelta etenevä prosessi, vaan analyysin avulla ratkaistaan, tarvitaanko lisää aineistoa. Laadullisessa tutkimuksessa ei voida edetä siten, että ensin kerätään aineisto ja sitten se analysoidaan. (Kananen 2008, 56–58.) Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 135) mukaan teemahaastattelulla kerätty aineisto on usein runsas, mutta analysointitapaa on heidänkin mukaansa syytä miettiä jo aineistoa kerättäessä. Jos aineistoa ole analysoitu jo keruuvaiheessa, on siihen syytä ryhtyä mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen, jotta aineisto on vielä tuoreena muistissa. Sama pätee siitäkin syystä, että jos käy ilmi aineiston olevan puutteellista tai sitä on joiltain osin vielä täydennettävä tai selvennettävä, on se helpointa tehdä heti haastattelujen jälkeen. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 135.)

Analysoinnin alkuun teemahaastatteluin kerätty aineisto on litteroitava eli kirjoitettava sellaiseen kirjalliseen muotoon, että sitä voidaan käsitellä manuaalisesti tai ohjelmallisesti erilaisin analysointimenetelmin. Litteroinnin taso voi vaihdella sanatarhasta, jokaisen äännähdyksenkin huomiovasta litteroinnista yleiskieliseen ja propositiotason litterointiin. Yleiskielisessä litteroinnissa teksti muunnetaan kirjakielelle poistaen puhekieliset ja murreilmaisut. Propositiotason litteroinnin ideana on kirjata ylös ainoastaan sanoman tai havainnon ydinsisältö. Litterointi on hidas työvaihe, joten tutkija joutuu ratkaisemaan, mitä kaikkea hän litteroi. (Kananen 2014, 101–102.)

Eräs laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä on teemoittelu. Hirsjärvi ja Hurme (2011, 173) kuvaavat teemoittelun tarkoittavan sitä, että analyysivaiheessa tarkastellaan tutkimusaineistosta esiin nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Esiin nousevat asiat voivat pohjautua teemahaastattelun teemoihin, ja varsinkin lähtökohtateemojen esiin nouseminen on odotettavaa. Tavallisesti esiin tulee muitakin teemoja, jotka ovat usein mielenkiintoisempia kuin lähtöteemat. Tällä tavoin syntyviin teemoihin voivat kuulua myös alkuperäisten teemojen väliset yhteydet. Analyysista poimitut teemat perustuvat tutkijan omiin tulkintoihin haastateltavien sanomisista. On erittäin epätodennäköistä, että kaksi haastateltavaa ilmaisisi saman asian täysin samoin sanankääntein, mutta tutkija kuitenkin koodaa ne samaan luokkaan. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 173.)

Kaikkiaan teemoittelussa onkin kyse laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmitte-lystä erilaisten aihepiirien mukaan. Ideana on etsiä tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. Teemahaastattelulla kerätty aineisto on suhteellisen helppo pilkkoa, koska haastattelun teemat muodostavat aineistoon jo itsessään jäsenyyksen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.)

Tutkimuksen analysoinnissa käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Tutkimuksen analyysimenetelmäksi valittiin teemoittelu, sillä se on luonteva tapa analysoida teemahaastattelun avulla kerättyä laadullista aineistoa. Työntekijöiden näkemykset motivoivasta tulospalkkauksesta ovat teemoittelun avulla selkeästi jäsennettävissä.

Luotettavuustarkastelu

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan luotettavuuskäsitteiden avulla. Ne ovat eräänlaisia mittareita, joilla arvioidaan tutkimustulosten hyvyttä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelu on arvionvaraista, sillä luotettavuutta ei voida arvioida ja laskea samalla tavalla kuin määrällisessä tutkimuksessa. Luotettavuutta ja laatua mitataan tieteellisessä tutkimuksessa yleisesti validiteetin ja reliabiliteetin avulla. (Kananen 2014, 146–147.) Laadullisessa tutkimuksessa nämä käsitteet ovat saaneet erilaisia ja ristiriitaisiakin tulkintoja ja käännöksiä. Ne kytketään tavallisesti määrälliseen tutkimukseen, jonka piirissä käsitteet ovat syntyneetkin, minkä johdosta niiden käyttöä pyritään laadullisessa tutkimuksessa välttämään. Sen sijaan puhutaan usein tutkimuksen toistettavuudesta ja luotettavuudesta. (Hirsjärvi ym. 2013, 232; Tuomi & Sarajärvi 2009, 136–137.)

Kaiken tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi jollakin tavalla arvioida, vaikka mainittuja reliaabeliuden ja validiuden käsitteitä ei haluttaisikaan käyttää. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta, mikä koskee kaikkia tutkimuksen vaiheita. Esimerkiksi haastattelututkimuksissa kerrotaan olosuhteista ja paikoista, joissa aineistot kerättiin, kuten myös mainitaan haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelussa sekä tutkijan oma itsearviointi tilanteesta. Sama tarkkuuden vaatimus pätee myös tulosten tulkintaan. Tutkijan olisi kerrottava, millä perusteella hän esittää tulkintoja ja mihin päätelmät perustuvat. (Hirsjärvi ym. 2013, 232–233.)

Niin laadullisessa kuin määrällisessäkin tutkimuksessa tutkimuksen validiutta voidaan parantaa käyttämällä useita menetelmiä. Tästä käytetään nimitystä **triangulaatio**. Yksi triangulaation tyyppi on tutkijatriangulaatio, joka tarkoittaa sitä, että tutkimukseen osallistuu useampia tutkijoita aineistonkerääjinä ja tulosten analysoijina ja tulkitsijoina. (Hirsjärvi ym. 2013, 233.)

Reliaabeliudella eli tutkimuksen toistettavuudella tarkoitetaan sitä, että jos tutkimus toistetaan, saadaan samat tutkimustulokset (Kananen 2014, 147). Toistettavuudella tarkoitetaan siis tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Toistettavuus-

den toteamiseen voidaan käyttää useita tapoja. Esimerkiksi jos kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen tai jos samasta henkilöstä saadaan eri tutkimuskerroilla sama tulos, voidaan tulokset todeta reliaabeleiksi. (Hirsjärvi ym. 2013, 231.)

Tutkimuksen uskottavuudella tarkoitetaan sitä, vastaavatko tutkijan tekemä käsitteellistäminen ja tulkinta tutkittavien käsityksiä. Tutkimukseen osallistuneiden riittävä kuvaus ja arvio kerätyn aineiston totuudenmukaisuudesta vaikuttavat myös uskottavuuteen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 138.)

Kanasen (2014, 151) mukaan edellytyksenä kaikelle luotettavuustarkastelulle on opinnäytetyön riittävä dokumentaatio. Laadullisen tutkimuksen yleisinä luotettavuustarkastelun kriteereinä voivat olla muun muassa:

- vahvistettavuus
- arvioitavuus/dokumentaatio
- tulkinnan ristiriidattomuus
- luotettavuus (tutkitun kannalta)
- saturaatio eli kylläntyminen.

Yksinkertaisin tapa tulkinnan todentamisen **vahvistettavuudelle** on luetuttaa aineisto ja tulkinta henkilöllä, joka on sen antanut. Luettuaan tekstin haastateltava vahvistaa tutkijan tulkinnan ja tutkimustuloksen, jolloin tutkimuksen voidaan todeta olevan luotettava tutkittavan kannalta. Tilanne voi käydä ongelmalliseksi silloin, kun haastateltava ei vahvista tutkijan tekemää tulkintaa ja pahimmassa tapauksessa kieltää tietojen julkistamisen. Näin tapahtuu varsinkin silloin, kun tutkimustulokset eivät tyydytä haastateltavaa. (Kananen 2014, 151.)

Tutkimuksen **arvioitavuuteen** ja siten luotettavuuteen voidaan vaikuttaa riittäväällä dokumentaatiolla. Tutkimuksen eri vaiheissa tehtävät ratkaisut on perusteltava, ja riittävä dokumentaatio mahdollistaa ratkaisupolun tarkistamisen. Siksi tutkijan kannattaakin pitää päiväkirjaa kaikesta toiminnasta, joka liittyy opinnäytetyöhön. Myös

tutkimukseen liittyvä alkuperäinen aineisto tulee säilyttää, jotta niitä voidaan käyttää tulosten luotettavuuden ja aineiston aitouden todentamiseksi. (Kananen 2014, 153.)

Varsinkin laadullisessa tutkimuksessa tulkinnan tekeminen aineistosta on oma taiteenlajinsa johtuen tarkkojen tulkintasääntöjen puutteesta, mikä aiheuttaa haasteensa myös **tulkinnan ristiriidattomuudelle**. Aineistoja on kerätty monista eri lähteistä, jolloin joudutaan tekemään tulkintaa monilähteisenä synteisinä. Myös yksittäisen aineiston tulkinnassa voi olla eroja varsinkin silloin, kun aineistonkeruu on tapahtunut teemahaastatteluin. Samasta aineistosta voidaan tehdä useita tulkintoja tarkastelukulmaa ja tutkimusongelmaa vaihtamalla, ja lisäksi teemoittelussa voi ilmetä tulkinnanvaraa. Tulkinnan voi kuitenkin varmistaa sillä, että toinen tutkija päätyy samaan johtopäätökseen tutkijan kanssa, koska kahden tutkijan sama lopputulos lisää luotettavuutta. (Kananen 2014, 153.)

Saturaatio eli kylläntyminen on käyttökelpoinen keino laadullisen tutkimuksen luotettavuuden vahvistamiseksi. Saturaatiolla tarkoitetaan sitä, että eri lähteistä saadut tutkimustulokset alkavat toistua. Yksi havaintoyksikkö ei kuitenkaan riitä kylläntymiseen. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan myös aineiston kylläntymisestä eli siitä, että havaintoyksikköjen tuottamat vastaukset alkavat toistaa itseään, eikä tutkimukseen tule uutta tietoa. Tällöin on saavutettu kylläntymispiste eli saturaatio, ja kerätyn aineiston määrää voidaan pitää riittävänä. (Kananen 2014, 153–154.)

Tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi tutkimuksessa pidetään huolta riittävästä dokumentaatiosta pitämällä tutkimuspäiväkirjaa tutkimuksen vaiheista ja siitä, mitä on milloinkin tehty. Arvioitavuuteen vaikutetaan varmistamalla riittävä dokumentaatio tutkimuksen aikana sekä perustelemalla tutkimuksen aikana tehdyt valinnat. Dokumentaation ohella luotettavuutta lisätään tutkijatriangulaation avulla, sillä tutkimusta on toteuttamassa kaksi tutkijaa. Tutkimuksen aineistoa kerätään, kunnes se saturoituu, jolloin aineistoa voidaan todeta olevan riittävästi. Teemahaastatteluin kerätty tutkimusaineisto ja siitä analyysin seurauksena tehdyt tulkinnat vahvistetaan tiedonantajilla.

3 Isännöinti

Isännöintiin on kosketuksissa miljoonia ihmisiä. Suomessa omistuspohjaisissa kerros- ja rivitaloyhtiöissä on noin 1,5 miljoonaa asuntoa, joissa asuu 2,7 miljoonaa asukasta. Kun otetaan vielä mukaan vuokrataloyhtiöt, joissa on noin 0,5 miljoonaa asuntoa ja 0,7 miljoonaa asukasta, yhteensä ainakin noin 3,4 miljoonaa ihmistä 2 miljoonassa asunnossa on jossain tekemisissä isännöinnin kanssa. Isännöintiyrityksiä on noin 700 ja niissä työskentelee noin 5000 asiantuntijaa. Vuosittain taloyhtiöt tekevät isännöitsijöiden avulla noin 4,5 miljardin euron edestä hankintoja ja investointeja. Isännöitsijöiden keski-ikä on noin 52 vuotta ja heistä noin 30 prosenttia on naisia. Korkean keski-ikänsä johdosta alalle tarvitaan tulevaisuudessa paljon uusia työntekijöitä. (Kiinko 2014, 5.)

3.1 Isännöintialan kehitys

Isännöitsijän ammatin Suomessa voidaan katsoa muodostuneen vuoden 1926 asunto-osakeyhtiölain myötä. Tuolloin ei isännöitsijän asemasta ja velvollisuuksista laissa erikseen määrätty, mutta lakiin sovellettiin osakeyhtiölakia, ja täten isännöitsijän katsottiin olevan taloyhtiön toimitusjohtaja. Isännöitsijän perustehtävänä oli tuolloin, kuten nykyäänkin, turvata osakkaiden varallisuus pitämällä kiinteistöstä ja asunto-osakeyhtiöstä huolta niin kunnossapidollisesti kuin taloudellisestikin. Asunto-osakeyhtiömuotoinen asuminen oli monimutkaista sekä taloudellisesti että teknisestikin, koska kiinteistökokonaisuudet olivat suurempia ja moninaisempia. Tästä syystä tarvittiin isännöitsijää hoitamaan taloyhtiön asioita, kuten kunnossapitoa, kirjanpitoa sekä muita juoksevia asioita. Tähän aikaan lähes kaikki isännöitsijät hoitivat tehtäviään kuitenkin vain sivutoimenaan. (Haarma 2011, 21–22.)

Seuraava tärkeä vuosiluku suomalaisen isännöintialan kehittymisen kannalta oli 1970. Silloin ilmestyi ensimmäinen isännöinnin tehtäväluettelo, jonka myötä isännöitsijän työ alkoi ammattimaistua. Tämän jälkeen perustettiin järjestö, joka alkoi auktorisoida isännöitsijätoimistoja ja tämän myötä isännöinnin laatu ja luotettavuus ovat parantuneet huomattavasti. Vuonna 1992 voimaan tullut uusi asunto-osakeyhtiölaki antoi viimein isännöitsijälle myös virallisen aseman lain silmissä. Ny-

kyään voimassa olevan lain mukaan taloyhtiön on nimettävä isännöitsijä, jos sen yhtiöjärjestys niin määrää. Muussa tapauksessa isännöitsijän nimeäminen on vapaaehtoista. Taloyhtiön hallitus vastaa isännöitsijän valinnasta ja erottamisesta. Jos hallitus ei valitse isännöitsijää, hallitus on itse vastuussa asunto-osakeyhtiölaissa isännöitsijälle kohdistetuista tehtävistä. Hallitus siis valtuuttaa isännöitsijän suorittamaan eri työtehtäviä taloyhtiön hyväksi. (Arjasmaa 2004, 286–292; Haarma 2011, 22–24.)

Nykypäivänä isännöinnin vaatimustaso on noussut todella korkealle ja uudet kiinteistönhallintaan liittyvät tietokonejärjestelmät ovat isossa roolissa isännöinnin tehostumisessa. Isännöitsijän työn suurimmat haasteet lienevät nykyään vanhenevassa rakennuskannassa vastaan tulevien mittavien korjaushankkeiden hoitamisessa sekä monimutkaistuvan talouden hoitamisessa. (Haarma 2011, 22–24.)

3.2 Isännöinti nykypäivänä

Isännöintiala on ollut nopeassa kehitystahdissa viime aikoina. Vaatimukset ovat lisääntyneet, ja tämän myötä monet yksityisyrittäjät ovat lopettaneet. Tämän vuoksi isännöintialan yritysten koko on myös kasvanut nopeasti. Isännöinti on alana siitä erikoinen, että siihen ei yhteiskunnan taloudellinen tila juurikaan vaikuta. Tämä johtuu siitä, että isännöintiyritysten asiakkaat tarvitsevat palvelunsa, oli tilanne mikä hyvänsä. Toisin sanoen kiinteistöistä on pidettävä huolta niin nousukauden kuin lammekin aikana. (Peltokorpi 2011, 26–27.)

Isännöitsijän työ on erittäin monipuolista. Tätä kuvaa hyvin se, että isännöinnin tehtävistä on tehty kirjamuotoinen luettelo, jossa on 32 sivua. Työtehtävät jakautuvat hallinnollisiin tehtäviin, taloushallinnon hoitoon sekä kiinteistön toiminnallisen ja teknisen kunnon ylläpitämiseen. (Asunto-osakeyhtiön isännöintitehtäväluettelo 2011.)

Hallinnolliset tehtävät (Peltokorpi 2011, 31–33):

Isännöitsijän hallinnollisiin tehtäviin kuuluvat:

- Hallituksen kokoukset ja yhtiökokoukset mukaan lukien kokousten valmistelu

- Talo- tai kiinteistöyhtiön sopimusasiat, esimerkiksi kiinteistönhuoltosopimuksen kilpailuttaminen ja solmiminen. Lisäksi isännöitsijä on velvollinen valvomaan sopimusten toteuttamista ja selvittelemään riitatilanteita.
- Vakuutus- ja turvallisuusasiat, esimerkiksi kiinteistön vakuutusten ajan tasalla pitäminen sekä turvalaitteiden kunnossapidon varmistaminen
- Häiriöilmoitusten vastaanottaminen ja häiriöihin puuttuminen, vakavassa tilanteessa esimerkiksi haltuunotto prosessin hoitaminen
- Mahdollisten työntekijöiden rekrytoiminen ja esimiestehtävät
- Ilmoitusasiat ja tiedottaminen

Taloushallinnon tehtävät (Peltokorpi 2011, 33–34):

Isännöitsijän taloushallinnon tehtäviin kuuluvat:

- Kirjanpito, sisältää pakollisten ilmoitusten teon esimerkiksi verottajalle
- Tilinpäätös, sisältää toimintakertomuksen, talousarvion sekä monenlaisia muita laskelmia
- Vuokra- ja vastikevalvonta
- Käteisvarojen hoito

Toiminnalliset ja tekniset tehtävät (Peltokorpi 2011, 34–37):

Isännöitsijän toiminnallisiin ja teknisiin tehtäviin kuuluvat:

- Kiinteistöstrategia, esimerkiksi pitkän tähtäimen suunnitelma yhteistyössä hallituksen kanssa
- Kiinteistönhoidon järjestäminen ja valvominen
- Kulutusseuranta ja energiasuunnittelu
- Vuosikorjausten suunnittelu ja toteutuksen järjestäminen
- Perusparannushankkeisiin liittyvät työt, esimerkiksi suunnittelukokouksiin osallistuminen ja kilpailuttamiseen liittyvät asiat. Tällaisiin suuriin hankkeisiin isännöitsijän tulee hankkia apua konsulteilta ainakin suunnitteluun ja valvontaan.

Isännöitsijän toimenkuvan laajuuden vuoksi isännöitsijän tulisi osata monen eri alan asioita taloushallinnosta kiinteistötექnikkaan, vakuutusalaan ja jopa finanssialaan.

Eri alojen asiantuntemuksen lisäksi isännöitsijällä on myös oltava hyvät sosiaaliset taidot. On lähes mahdotonta olla ammattilaisen veroinen näillä kaikilla aloilla, joten isännöitsijälle onkin tärkeää koota ympärilleen laaja ja luotettava joukko yhteistyökumppaneita eri alojen ammattilaisista. Isännöitsijän työ sisältää paljon liikkumista kiinteistöjen ja toimiston välillä, ja työn tehokkuutta valvovia järjestelmiä ei juuri ole. Isännöitsijän työn tehokkuus ja laatu onkin paljolti kiinni työntekijän motivaatiosta ja etiikasta. Tästä syystä isännöitsijätoimiston on syytä tehdä työntekijöiden motivaatiota edistäviä toimenpiteitä. (Peltokorpi 2011, 25–30; Ingman & Haarma 1995, 15–16; Kokonaho 2011, 693.)

4 Tulospalkkaus ja motivaatio

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen taustalla olevaa palkitsemiseen sekä motivaatioon liittyvää teoreettista tietoa. Palkitseminen koostuu monista eri osa-alueista ja voi olla monimuotoista, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään pääasiassa rahalliseen tulospalkkaukseen. Tulospalkkaus ja motivaatio liittyvät vahvasti toisiinsa. Luvussa esitellään keskeisen tulospalkkaukseen liittyvän viitekehyksen lisäksi erilaisia motivaatioteorioita ja tulospalkkauksen vaikutusta motivaatioon.

4.1 Toimiva tulospalkkausjärjestelmä

Tulospalkkausjärjestelmän perimmäinen tarkoitus on aina kehittää yrityksen tehokkuutta ja kannattavuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että tulospalkkauksesta saatavan rahallisen hyödyn tulee olla suurempi kuin sen kautta syntyvät lisääntyvät palkkakustannukset. Tämän ehdon tulee aina täyttyä. Muuten tulospalkkausjärjestelmä ei ole kannattava yritykselle, ja se kannattaa tällöin purkaa tai sitä on kehitettävä paremmaksi. (Rantala, Kunelius & Lehtonen 2006, 3.)

Toimivan tulospalkkausjärjestelmän perusajatus on se, että onnistuneesta järjestelmästä hyötyvät sekä omistajat, henkilöstö että asiakkaat. Jotta tulospalkkausjärjestelmästä tulisi mahdollisimman hyvä ja toimiva, on tärkeää, että sen luomisessa ja kehittämisessä on mukana yrityksen työntekijöitä laajasti eri rooleista. Johtajien rooli tulospalkkausjärjestelmän luomisessa on suuri, sillä heidän kauttaan tulospalkkaus

liitetään strategiaan. Toimivan järjestelmän tärkeä ominaisuus onkin se, että se on kiinteä osa yrityksen johtamista. Toinen tärkeä henkilöryhmä järjestelmän kehittämisessä ovat luottamusmiehet, sillä heidän kauttaan yrityksen henkilöstö kokee saavansa oman äänensä kuuluviin jo kehitysprosessin aikana, ja näin ollen heillä ei ole ennakkoluuloja tulevaa järjestelmää kohtaan. Tarvittaessa voi olla järkevää käyttää myös yrityksen ulkopuolisia konsultteja apuna järjestelmän luomisessa. (Hulkko ym. 2002, 44–46.)

Järjestelmää luotaessa on huomioitava, ettei ole mahdollista luoda sellaista tulospalkkiojärjestelmää, joka toimisi kaikissa maailman yrityksissä. Järjestelmän luomisessa on aina huomioitava organisaation erityispiirteet ja päämäärät sekä rakennettava järjestelmä ne huomioiden. Tämä on ainut tapa, jonka avulla on mahdollista saavuttaa hyvin toimiva tulospalkkausjärjestelmä. (Gustafsson & Jokinen 1998, 40.)

Tulospalkkausta voidaan toteuttaa niin yksilö- kuin ryhmäkohtaisestikin. Ryhmäsovel- lus voi olla järkevää esimerkiksi silloin, jos yritys toimii sopivan pienissä tiimeissä. Tulospalkkausjärjestelmä sopii hyvin sellaisiin yrityksiin, joissa tulos on selkeästi mitattavissa. Tällöin palkkiojärjestelmään voidaan asettaa selkeät euromääräiset tavoitteet työntekijöille. (Gustafsson & Jokinen 1997, 103–105.)

Tulospalkkaus on aina yritykselle vapaaehtoinen lisä, joka maksetaan peruspalkan lisäksi. Edes työehtosopimukset eivät puutu tulospalkkaukseen millään tavoilla, joten yrityksillä on todellakin sen käytössä täysin vapaat kädet. Oletuksena on, että peruspalkka pysyy koko ajan samana, kun taas ”lisäosan” eli tulospalkkion osuus vaihtelee työntekijän työtuloksen mukaan. Kiinteää palkkaosaakin voi olla järkevää jossain tilanteissa muuttaa, sillä kiinteän palkkauksen ja tulospalkkauksen täydellinen suhde voi olla haastavaa löytää. (Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palva 2002, 48.) Tulospalkkauksen suuruus määräytyy asetettujen kriteerien perusteella. Kriteerien on hyvä olla selkeitä ja tasapuolisia. Yksi usein käytetty mittari on yrityksen kannattavuuden parantuminen. (Hulkko, Ylikorkala, Hakonen & Sweins 2005, 201–202.)

Hulkko (2006, 19) luettelee toimivan tulospalkkausjärjestelmän vaatimuksia seuraavasti:

1. Sillä on oltava selvä yhteys yrityksen strategiaan eli järjestelmän tavoitteet johdetaan strategiasta ja järjestelmää käytetään johtamisen työkaluna.
2. Sen mittareiden on huomioitava yrityksen toiminnot monipuolisesti.
3. Henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa mitattavaan asiaan ja samalla omaan palkkioonsa.
4. Työntekijät tuntevat järjestelmän toiminnan ja mittarit.
5. Johtoporras osaa asettaa motivoivia tavoitteita.
6. Tulokset käydään läpi työntekijöiden kanssa oikeudenmukaisesti, kannustavasti ja riittävän usein.

Tutkijat Heneman, Ledford ja Gresham (2000, 56) arvioivat tutkimuksessaan, että noin kaksi kolmesta tulospalkkausjärjestelmästä ovat onnistuneita ja taloudellisesti tuottavia. Tyypillisiksi hyödyiksi he mainitsevat tuottavuuden kasvun, laadun paronemisen, vähentyneet kustannukset, vähentyneet poissaolot, työntekijöiden pienemmän vaihtuvuuden sekä työasenteen paranemisen. Tutkimuksen mukaan kaksi kolmesta tulospalkkausjärjestelmästä ovat olleet toimivia, joten yrityksillä on hyvät mahdollisuudet onnistua järjestelmän luomisessa, kunhan ne vain panostavat järjestelmän kehitysvaiheeseen. Toisaalta taas Hulkon ja muiden (2002, 37–38) tekemän tutkimuksen mukaan kuitenkin vain yksi neljäsosa tulospalkkiojärjestelmistä toimii hyvin. Yleisimmät epäonnistumisen syyt ovat juuri huono toteutus ja suunnittelu. Järjestelmässä tulee siis muistaa aina huomioida kaikki näkökulmat.

Tulospalkkausjärjestelmän perustaminen on haastava toimenpide, ja siihen pitääkin panostaa paljon. Toimivan tulospalkkauksen on todettu tuovan yritykselle merkittäviä hyötyjä, mutta silti varsinkin uuden järjestelmän alkuvaiheessa on myös paljon riskejä ja haasteita. Tulosvaikutuksissa tulee huomioida myös lisääntyneiden palkkakulujen sivukulut sekä tulospalkkiojärjestelmän edellyttämät hallinnolliset työt. Mittareiden ja tavoitteiden asettelussa tulee myös olla tarkkana. Väärin määritetyt tavoitteet voivat johtaa osaoptimointiin ja suunnata työntekijät väärin asioihin. Jotta

tällaista tilannetta ei pääse syntymään, tai jotta se ainakin saataisiin nopeasti korjattua, tulee yrityksen seurata tulospalkkausjärjestelmän toimivuutta jatkuvasti ja tarkasti. (Hulkko ym. 2002, 37–38.) Vaikka tulospalkkausjärjestelmän luonti voi olla hankalaa, sitä voidaan pitää silti erittäin hyvänä ratkaisuna, sillä arvioiden mukaan yritysten tulos on tulospalkkauksen käyttöönoton myötä kasvanut noin 6 % (Piekkola 2004).

4.2 Motivaatioteorioita

Motivaatiolla on keskeinen merkitys työelämässä. Työ on merkittävä osa ihmisen elämää, joten on tärkeää olla motivoitunut työssään. Varhaisia motivaatioteorioita ovat esittäneet muun muassa Maslow (1954), Herzberg, Mausner ja Snyderman (1959) sekä Vroom (1964). Maslow’n luoman viisiportaisen tarvehierarkian mukaan ihmistä motivoivat erilaiset tarpeet, jotka etenevät portaittain tärkeysjärjestyksessä. Ensimmäisen tason muodostavat fysiologiset tarpeet, kuten nälkä, jano ja lepo. Toisen tason muodostavat turvallisuuden tarpeet, joihin sisältyvät varmuuden tunne ja fyysisiltä ja sosiaalisilta haitoilta selviytyminen. Sosiaaliset tarpeet ovat hierarkian kolmannella tasolla, ja niihin kuuluvat hyväksynnän, ystävyys ja yhteenkuuluvuuden tarpeet. Neljännellä tasolla ovat puolestaan arvostuksen tarpeet. Viimeisen tason muodostavat itsensä toteuttamisen tarpeet, joita ovat muun muassa saavutukset, henkinen kasvu ja kehittyminen. Maslow’n teorian mukaan alemman tason tarpeet tulee olla tyydytetty, jotta yksilö voi siirtyä seuraavalle tasolle. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 133.)

Herzberg ja muut (1959) loivat erityisesti työelämään soveltuvan motivaatioteorian, jossa he jakoivat motivaation hygienia- ja motivaatiotekijöihin. Tyytyväisyyttä luovat motivaatiotekijät liittyvät työn sisältöön, kuten tunnustukseen ja arvostukseen. Motivaatiotekijöihin vaikuttamalla voidaan lisätä työtyytyväisyyttä. Hygieniatekijät liittyvät puolestaan työympäristöön, ja heikot hygieniatekijät, kuten työskentelyolot ja palkka, voivat lisätä työtytymättömyyttä. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 133.)

Vroom (1964) on puolestaan esitellyt työmotivaation odotusarvoteorian, jonka mukaan ihmisen työmotivaatio on suoraan yhteydessä työstä saatavan palkkion odo-

tusarvoon. Odotusarvoteorian mukaan työmotivaation keskeisiä komponentteja ovat odotukset, välineellisyys ja valenssi eli se, miten haluttavana työntekijä pitää palkkiota. Työntekijä arvioi, kuinka hyvin työ vastaa odotuksia. Seuraavaksi hän arvioi työsuorituksesta saatavaa palkkiota. Kolmantena työntekijän motivaatioon vaikuttaa se, kuinka haluttavana hän palkkiota pitää. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 133–134.)

Edellä mainittujen lisäksi on esitetty myös Locken (1968) päämääräteoria, joka korostaa tavoitteiden vaikutusta motivaatioon. Teorian pääsisältö on, että työntekijät pyrkivät saavuttamaan asettamiaan tavoitteita, jotta he voisivat saavuttaa tärkeinä pitämiään asioita. Teorian pohjalta tehdyissä tutkimuksissa on havaittu haasteellisten ja täsmällisten tavoitteiden motivoivan paremmin kuin yleisluontoisten ja epämääräisten tavoitteiden. Jos työntekijä pääsee itse vaikuttamaan tavoitteisiinsa, hän myös sitoutuu voimakkaammin työhönsä. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 134.)

4.3 Tulospalkkauksen vaikutus työntekijöiden työmotivaatioon

Organisaation palkkauskäytännöillä on suuri merkitys työntekijöiden motivaatioon. Tästä syystä onkin hyvin erikoista, että suuri osa yrityksistä ei ole kiinnittänyt suurta huomiota palkkauspolitiikkaan. Hyvä ja tasavertainen palkkausjärjestelmä antaa työntekijöille turvallisuuden tunnetta ja luottamusta, mitä kautta motivaatiokin paranee. (Viitala 2003, 272.) Kun tulospalkkausjärjestelmä on toteutettu hyvin ja toimivasti, siitä saadaan luotua motivoiva kannustinjärjestelmä. Henkilöstö on yleensä kiinnostunut omasta vaikutuksestaan yrityksen taloudelliseen menestykseen. Näin ollen hyvä tulospalkkausjärjestelmä yhdistettynä hyvään seurantaan kannustaa työntekijöitä parempiin suorituksiin. (Rantanen & Sareskorpi 2005, 127.) Yksi tärkeä asia, jota tulospalkkauksella tavoitellaan, on työvoiman pysyvyyden ja saatavuuden parantaminen. Kiinnostavalla ja motivoivalla palkkauksella saadaan parhaatkin työntekijät pysymään yrityksessä, ja lisäksi se tekee yrityksestä houkuttelevan vaihtoehtona uusille työntekijöille. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 19.)

Tulospalkkausjärjestelmän on tarkoitus tuottaa aiemmin mainittu tehokkuuden ja kannattavuuden lisääntyminen motivoimalla työntekijöitä tehokkaampaan työnte-

koon. Motivoimisessa tärkeää on työnjohdon rooli. Johdon tulee osata antaa oikea-aikaista ja oikeanlaista palautetta työntekijöille. Tämä lisättynä tulospalkkauksesta saataviin bonuksiin pitää työntekijät motivoituneina. Voidaankin sanoa, että palkitseminen on molemminpuolista vuorovaikutusta työntekijän ja työnantajayrityksen välillä. Yritys suuntaa palkitsemisen avulla toimintaansa strategisesti, ja työntekijälle palkitseminen on merkki siitä, kuinka hän on työssään suoriutunut. Näin ollen palkitsemisesta hyötyvät molemmat osapuolet. (Luoma, Troberg, Kajaas & Nordlund 2004, 34–36.) Parantuneen työmotivaation kautta yritys toivoo kehitystä työntekijöiden osaamisessa, luovuudessa, monipuolisuudessa ja tehokkuudessa (Gustafsson & Jokinen 1997, 90).

Vaikka onkin tutkittu, että tulospalkkaus vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon, on huomioitava, että työntekijöiden on saatava tulospalkkaukseen perustuvia bonuksia keskimäärin vähintään 3,6 % kokonaispalkasta, ennen kuin se vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden motivaatioon ja sitä kautta yrityksen tulokseen (Piekkola 2004).

Tulospalkkauksen avulla voidaan myös kehittää ryhmähenkeä ja sitä kautta parantaa motivaatiota. Tämä saavutetaan asettamalla tavoitteita myös ryhmä- tai tiimikohtaisesti, jolloin saadaan työyhteisö ponnistelemaan yhteisen asian eteen. Tulospalkkiojärjestelmällä voi olla myös kielteisiä vaikutuksia työilmapiiriin ja siten motivaatioon. Kielteisiin vaikutuksiin voi johtaa esimerkiksi tilanne, jossa työntekijät kokevat, ettei mittareita ole asetettu tasapuolisesti esimerkiksi eri yksiköiden välillä. Toiseksi yhteishenkeä rokottavaksi asiaksi voi muodostua itsekkyyys, kun työkaveria ei auteta pahassa tilanteessa, vaan halutaan keskittyä vain oman tuloksen maksimointiin. Näin ollen voidaankin todeta, että palkitsemisen oikeudenmukaisuudella on suuri vaikutus siihen, kuinka motivoiva järjestelmä on työntekijöiden silmissä. (Hulkko ym. 2002, 43–48.)

Salmela-Aro ja Nurmi (2005, 133) sekä Green (2000) toteavat Maslow'n (1954) kehittämän teorian pohjalta, että ihmisen motivaatio kumpuaa viidestä perustarpeesta: fysiologisista tarpeista, turvallisuuden tarpeesta, sosiaalisista tarpeista, arvostuksen tarpeista sekä itsensä toteuttamisen tarpeista. Tulospalkkaus auttaa täyttämään

osan näistä tarpeista. Esimerkiksi lisääntyneet tulot tuovat turvallisuutta, ja tuloksesta palkitseminen tuo arvostuksen tunnetta. Motivoivat ja onnistuneet kannustimet siis motivoivat työntekijöitä ja antavat tätä kautta heille uutta energiaa sekä ohjaavat heitä oikean päämäärän saavuttamiseen (Jaakkola, Liukkonen & Suvanto 2002, 14).

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen toteutusta sekä teemahaastattelujen avulla kerätyn tutkimusaineiston tuloksia. Tutkimus toteutettiin syksyn 2015 aikana. Tutkimus aloitettiin syyskuussa, ja tutkimusraportti oli valmis marraskuun alussa. Tutkimuksen aineisto kerättiin lokakuun alussa tehdyillä teemahaastatteluilla. Jokaista tutkittavaa haastateltiin yksilöhaastatteluna, ja haastattelut tapahtuivat tutussa ympäristössä heidän omissa työhuoneissaan. Haastattelut tehtiin tutkittaville sopivana ajankohtana kummankin tutkijan ollessa paikalla. Haastattelujen ajaksi varmistettiin, että haastatteluympäristö on rauhallinen, eikä häiriötekijöitä aiheudu.

Haastatteluja kohden varattiin tunti aikaa ja se osoittautui riittäväksi. Haastattelujen kesto vaihteli kahdestakymmenestä neljäänkymmeneen minuuttiin. Jokaisen haastattelun alussa haastateltaville kerrattiin, mistä haastattelussa on kysymys ja miten teemahaastattelu etenee. Luottamuksen synnyttämiseksi haastattelijoiden ja tutkittavien välille haastateltavilta kysyttiin vielä lupa nauhoittaa haastattelu. Haastattelussa painotettiin, että haastateltavien tulisi kertoa asioista aina siitä näkökulmasta, kuinka ne vaikuttavat hänen motivaatioonsa.

Tutkimukseen haastateltiin neljää yrityksessä työskentelevää isännöitsijää, jotka on esitelty taulukossa 1. Haastateltavien nimet on muutettu, jotta heidän anonymiteettinsä säilyisi. Haastateltavat valittiin sillä perusteella, että heillä on kokemusta alalta ja tietoa ja näkemyksiä tutkittavaan ilmiöön liittyen. Kahdella haastateltavista – Aunella ja Ollilla – oli kokemusta tulospalkkauksesta aiemmista työpaikoista. Lisäksi Aunella ja Heikillä on isännöintialan kokemusta myös yrittäjän asemassa. Tutkittavista Heikillä on kaikkein eniten alan kokemusta. Aunella on aiempaa työkokemusta isännöintialan lisäksi it-alalta, Jukalla sotilasuralta ja Ollilla hoitoalalta, ravintola-alalta

sekä paperi- ja metalliteollisuudesta. Olli toimii myös työssään isännöitsijöiden tiiminvetäjänä.

Taulukko 1. Haastateltavien esittely

Nimi	Ikä	Koulutus	Kokemus alalta
Aune	45 vuotta	yo-datanomi, pääoppiaine ohjelmointi	4 vuotta
Olli	44 vuotta	isännöitsijän ammattitutkinto, isännöitsijän koulutus ja tutkinto ITS	5 vuotta
Heikki	51 vuotta	kauppaopisto ja ammattiopiston kirvesmieslinja	26 vuotta
Jukka	44 vuotta	laskentatoimen tradenomi	3 vuotta

Haastattelujen jälkeen kerätty aineisto litteroitiin mahdollisimman pian kirjalliseen muotoon. Tämä tapahtui parin seuraavan päivän aikana kustakin haastattelusta, jolloin aineisto oli vielä tuoreena muistissa. Litteroitava aineisto jaettiin haastattelujen keston perusteella tasaisesti kummallekin tutkijalle. Litterointi tehtiin säilyttäen puhekielisyyttä, mutta jättäen turhat täytesanat kirjoittamatta. Tällä ei koettu olevan merkitystä tulosten analysoinnin kannalta. Litteroitua aineistoa muodostui 20 sivua rivivälillä 1,5. Aineistoa litteroitaessa havaittiin, että haastattelun kesto ei ollut välttämättä yhteydessä tutkimuksen kannalta olennaisen sisällön määrään.

Litteroinnin jälkeen tuloksia analysoitiin etsimällä haastatteluissa usein toistuvia asioita luokitellen ne haastattelun teemojen alle. Teemoittelu tapahtui alleviivaamalla tekstistä eri väreillä ilmaukset, jotka kuuluivat tiettyihin, ennalta määrättyihin haas-

tatteluteemoihin (ks. liite 1). Aineiston teemoittelu syntyi siis luonnostaan haastattelun teemojen pohjalta. Aineiston analyysin alkuvaiheessa edettiin aineistolähtöisesti eli teoria ei ollut vaikuttamassa analyysia muodostettaessa, mutta sen abstrahointivaiheessa analyysiin yhdistettiin teoriaa. Analysoinnissa aineistoa verrattiin teoreettiseen viitekehykseen ja aiempiin tutkimuksiin. Seuraavaksi esitellään tutkimuksen päätulokset tutkimuskysymyksittäin jäsennettyinä.

5.1 Palkitsemisen vaikutus motivaatioon

Yhtenä haastattelun teemana oli palkitsemisen vaikutus työntekijöiden motivaatioon. Haastattelijoiden annettiin kertoa, kuinka he kokevat palkitsemisen ja tulospalkkauksen vaikuttavan heidän työmotivaatioonsa. Yleisesti ottaen palkitsemisen koettiin vaikuttavan positiivisesti motivaatioon ja tulospalkkaus koettiin hyvänä ja odotettuna asiana. Kaikki haastateltavat olivat tulospalkkauksen kannalla, ja lähes jokainen haastateltava mainitsi nimenomaan rahallisen palkitsemisen motivoivaksi.

No tota ihmisillä on erilaisia motivaatioita käydä töissä, mut sit jokainen voi peilata sitä sitä kautta, että kävisinkö mä täällä, jos tästä ei maksetais ja tota se raha on kuitenkin se pääosa --- raha on päämotivaattori ja se motivoi ihan äärettömän hyvin. (Aune)

Ollilla oli kuitenkin negatiivisia kokemuksia tulospalkkauksesta aiemmasta työpaikastaan, sillä siellä oli ollut käytössä tulospalkkaus, mutta bonuksia ei koskaan maksettu milloin mihinkin vedoten. Hän oli siitä huolimatta sitä mieltä, että tulospalkitseminen on kannustavaa. Tulospalkkauksen avulla työnantaja voi antaa työntekijälle henkilökohtaista tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Motivoivana koettiin se, että omalla työpanoksella on mahdollista saada lisätuloa peruspalkan päälle. Jukka näkikin tulospalkkauksen myös oikeudenmukaisena tapana palkita syntyneestä lisälaskutuksesta, kun osan tuloksesta saa itselle eikä kaikki mene ”talolle”.

Kyllä näen, että se on kannustin suurelle osalle ihmisistä. Itse näen, että se on kannustin ja myös oikeudenmukainen tapa palkita, jos saa sitä lisälaskusta itselle jonkin verran, ettei kaikki mene vain talolle. (Olli)

Yksi tulospalkkauksen kannalla ollut työntekijä myös ihmetteli, miksei tulospalkkausta ollut vielä otettu käyttöön. Toisaalta hän koki, ettei palkitseminen välttämättä vai-

kuta hänen motivaatioonsa samalla tavoin kuin se aiemmin olisi voinut vaikuttaa. Hän näki iän vaikuttavan siihen, kuinka motivoivaksi työntekijä tulospalkkauksen kokee. Nuoremmilla työntekijöillä voi hänen mukaansa olla suurempi halu rahan ansaitsemiseen.

Mitä nuorempi on, niin sitä enemmän jaksaa tahkota, itse ei enää niin paljon kiinnosta rahan haaliminen. (Heikki)

Haastateltavilta tiedusteltiin, voisiko palkitseminen olla myös muunlaista kuin rahallista. Kaksi haastateltavista ei keksinyt mitään muuta keinoa palkitsemiseen. Toinen heistä mainitsi, että työterveyshuollon olisi hyvä olla mahdollisimman kattava pohtien kuitenkin sitä, onko se varsinaisesti palkitsemista. Yksi työntekijöistä mainitsi, että esimerkiksi urheilusta, liikunnasta, teatterista tai muusta vastaavasta kiinnostuneille voisi myös olla jotain etuuksia. Yksi haastateltavista sen sijaan koki asian niin, että liikunnan suhteen palkitseminen ei pitäisi olla henkilökohtaisena motivaatiokeinona, vaan taustalla tulisi olla terveyden ja kunnon ylläpitäminen sekä sairauslomapäivien vähentäminen.

5.2 Motivoivan tulospalkkausjärjestelmän ominaisuudet

Haastatteluiden tuloksena oli selvää, että motivoiva tulospalkkausjärjestelmä on monimuotoinen kokonaisuus. Työntekijöiden motivaation kannalta on tärkeää miettiä sen eri piirteet tarkasti. Yhtenä tärkeimpänä asiana motivoivassa palkitsemisessa haastateltavat pitivät sen tasapuolisuutta. Heidän mielestään tulospalkkauksen tulee olla mahdollisimman tasapuolista ja taata kaikille yhtä hyvät mahdollisuudet bonuksiin. Heikki sanoikin, että hänen mielestään tärkeintä motivoivassa tulospalkkausjärjestelmässä on se, että kaikki pääsisivät siitä jotenkin hyötymään. Järjestelmän tulee motivoinnin parantamiseksi olla tasapuolisuuden lisäksi muutenkin reilu. Bonuksiin pitäisi olla mahdollista päästä inhimillisellä työkuormalla, ja tavoitteiden tulisi olla saavutettavissa.

No tietysti ne tulostavoitteet pitäisi olla realistisia, ettei nyt ihan mahdollottomia vaadita ja työtuntien tulisi mahtua nykyisten työraamien sisään. Ettei nyt viikonloppuja tarvitsisi töitä tehdä. (Jukka)

Järjestelmän ei tule myöskään olla liian yksinkertainen. Haastateltavat kokivat liian yksipuolisen palkitsemisen ohjaavan työntekijöitä väärään suuntaan ja heikentävän motivaatiota. Yksi konkreettinen ajatus järjestelmän monipuolistamisesta tuli useamman haastateltavan suusta. He ehdottivat, että bonukset voisivat olla osittain tiimikohtaisia. Tämän koettiin lisäävän ryhmäytymistä ja yhteishenkeä, joiden taas koettiin parantavan motivaatiota. Yrityksen johdon tulisi myös panostaa alaistensa perehdyttämiseen ja antaa heille työkaluja siihen, kuinka tulostavoitteisiin päästään, jos ne tuntuvat kaukaisilta.

Pitäisi olla keinoja, apuvälineitä ja työkaluja, mitkä on meillä niitä prosesseja, että miten sinä pääset niihin tavoitteisiin, että niitäkin pitäisi sitten pystyä antamaan. (Aune)

Seuranta ja palaute

Seuranta ja palautteen antaminen koettiin tärkeänä osana motivoivaa tulospalkkausjärjestelmää. Kaikkien haastateltavien mielestä seurannan aikaväliksi riittää noin kaksi kertaa vuodessa. Asiasta ei ollut kovin vahvoja mielipiteitä, mutta jokainen oli kuitenkin sitä mieltä, että seurantaa on tehtävä vuosittain. Nämä seurantakerrat olisi heidän mielestään hyvä olla samoihin aikoihin palkkioiden maksun kanssa. Positiivisesti motivaatioon vaikuttavaksi koettiin kuitenkin se, että kuukausittain lähetettäisiin esimerkiksi sähköinen raportti siitä, missä kukin on menossa.

No en tiedä, onko sillä väliä, kuinka usein seuranta tapahtuisi, kunhan se nyt ainakin vuoden sisällä olisi, tai sanotaan nyt pari kertaa vuodessa edes maksettaisi. (Olli)

Suurin osa vastaajista koki, että olisi tärkeää käydä vähintään kerran vuodessa johdon kanssa kahdenkeskinen palaveri. Palaverissa käytäisiin läpi se, kuinka on mennyt ja onko tavoitteisiin päästy. Palavereissa käytävän keskustelun tulisi olla avointa ja kannustavaa. Samalla johdon tulisi antaa vinkkejä ja neuvoja siihen, kuinka tavoitteet voisi saavuttaa, jos niiden saavuttaminen tuottaa vaikeuksia. Poiketen muista haastateltavista Olli kertoi, että hänelle riittäisi pelkästään sähköinen raportointi.

Yhteiset, koko henkilöstön, palaverit asiasta koettiin myös hyväksi asiaksi, mutta lähes kaikki olivat sitä mieltä, ettei niissä tulisi käsitellä lainkaan henkilökohtaisia bo-

nus- tai laskutustietoja. Henkilökohtaisia tietoja ei tulisi käydä yhteisesti läpi, koska haastateltavat kokivat, että joukossa sormella osoittelu on liian suora tapa antaa palautetta. Sen arveltiin jopa huonontavan motivaatiota. Olli kertoi, että hänen mielestään henkilökohtaisten tietojen käsitteleminen yhteisesti voisi olla motivoivaa, mutta toisaalta hänkin pelkäsi muiden työntekijöiden arastelevan sitä.

Mikäli käytäisiin porukassa läpi, niin se voisi olla toisaalta motivoivaa, mutta en tiedä, mitä mieltä kaikki siitä olisivat, tulisiko sitten jotain alemmuuden tunnetta, jos toiset vetävät bonuksia ja itselle ei ole tullutkaan, niin joku voi sitten pitää sitä negatiivisena. (Olli)

Tavoitteet ja mittarit

Tavoitteiden ja mittareiden asettamista pidettiin motivoivan tulospalkkausjärjestelmän ydinasiana. Tärkeimpänä asiana tavoitteiden ja mittareiden asettelussa pidettiin sitä, että ne ovat kaikille tasapuoliset sekä sitä, että ne ovat yleisesti reilut ja mahdollista saavuttaa. Tavoitteita ei kuitenkaan pidä asettaa liian matalallekaan, sillä liian helposti saavutettavien tavoitteiden ei koettu lisäävän motivaatiota. Työntekijöiden mielestä tavoitteissa tulisi mahdollisuuksien mukaan huomioida eri asiakkaiden työntekijöille asettamat haasteet sekä työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet ja terveydentila. Tämä seikka oli kuitenkin ristiriidassa sen kanssa, että kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että tavoitteiden tulisi olla kaikille työntekijöille samat. Ensin haastateltavat kertoivat, että työntekijöitä pitää huomioida yksilöinä, mutta kuitenkin sanoivat, että tavoitteiden tulee olla kaikille samat, jotta järjestelmä on mahdollisimman tasapuolinen.

En nyt oikein muuta näe kun, että tavoitteiden tulee olla realistisia. Tietenkin pitää olla sen verran sitä tavoitetta, että siihen joutuu ainakin vähän pinnistelemään, ettei se tule kuin manulle illallinen. (Olli)

Oikeastaan niillä, jotka tekevät samaa hommaa pitäisi olla samat tavoitteet. (Heikki)

Haastateltavat kokivat, että henkilökohtaiset tavoitteet ovat tärkeimpiä asioita koko järjestelmässä. Kaikki pitivät kuitenkin hyvänä asiana sitä, että olisi myös henkilöstö- tai tiimikohtaisia tavoitteita ja mittareita niiden mittaamiseksi. Henkilöstö- ja tiimikohtaisten tavoitteiden avulla yhteishengen arvioitiin kasvavan ja sen koettiin myös

motivoivan työntekijöitä auttamaan toisiaan vaativissa työprojekteissa. Kaikki kuitenkin nostivat henkilökohtaisen palkitsemisen tärkeimmäksi palkitsemisen muodoksi motivaation kannalta.

Tavoitteiden ei minun mielestä kannata olla vaan henkilökohtaisia, koska silloin (kun on ryhmän palkitsemista mukana) se tuo siihen sen yhteen hiileen puhaltamisen mikä on hirveen tärkeätä, sitä ei kannata aliarvioida niin isossa eikä pienessä työyhteisössäkään. (Aune)

Sisäisistä töistä palkitsemisen osalta haastateltavat jakautuivat hieman kahteen leiriin. Heikki ja Jukka olivat sitä mieltä, että sisäisiä töitä ei pitäisi juuri tehdä, eikä niitä myöskään tarvitsisi ottaa palkitsemisessa huomioon. Aune ja Olli taas olivat aivan toista mieltä, sillä heidän mielestään sisäiset työt ovat erittäin tärkeässä roolissa yrityksen kannattavuuden kannalta, ja niistä palkitseminen lisäisi motivaatiota sisäisten töiden ja projektien suorittamiseen. Kaikki kuitenkin näkivät ongelmia siinä, millaisia tavoitteita sisäisille töille voitaisiin asettaa ja millaisilla mittareilla sisäiset työt pystyttäisiin huomiomaan, jotta ne olisivat motivoivia ja tasapuolisia.

Kyllähän me täällä ollaan firmalle rahaa tekemässä. Mielestäni sitä [sisäisiä töitä] ei pidä ottaa siihen mukaan. (Heikki)

Sisäisistä töistä ja projekteista olisi hyvä palkita, mutta niistä voi olla vaikeata määritellä sitten se kuinka paljon saa palkkiota. (Olli)

Motivoinnin kannalta tärkeimpinä tavoitteina pidettiin laskutukseen liittyviä tavoitteita. Puhdasta henkilökohtaista tulosta ja lisälaskutuksen määrää pidettiin hyvinä mittareina näiden tavoitteiden saavuttamisessa. Osa haastateltavista kuitenkin koki, että olisi hyvä olla myös muitakin kuin rahallisia tavoitteita ja mittareita. Yhtenä esimerkkinä Aune kertoi oman ammattitaidon ylläpitämiseen liittyvät tavoitteet esimerkiksi erilasten koulutusten avulla.

Pitäisi olla myös muitakin kuin rahallisia mittareita, et jos on suuria koulutuskokonaisuuksia ja ihminen menee ja kehittää itseään jossain Helsingissä tai jossain muualla, nii se on hirveä puristus sen kaiken työn lisäksi. (Aune)

Mittareiden ja tavoitteiden asettelussa nähtiin myös uhkia. Liian vaativat tavoitteet koettiin masentaviksi ja motivaatiota heikentäviksi. Epäreilusti asetetut tavoitteet

koettiin myös ongelmallisiksi. Mikäli tavoitteita ja mittareita ei ole asetettu tasapuolisesti, koettiin sen aiheuttavan kateutta ja pahaa mieltä heikentäen siten motivaatiota.

Jos jotkut eivät kykene jostakin syystä hyvää tulokseen niin, voi olla fyysisiä tai muita esteitä, tai joku muuten kokee, että hän ei todellakaan kykene siihen, mitä toinen, niin se voisi olla [uhka]. (Jukka)

Palkkion määrä ja laatu

Palkkion määrä nousi myös yhdeksi keskeisimmistä motivaatioon vaikuttavista asioista motivoivassa tulospalkkauksessa. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että palkkion määrä vaikuttaa motivaatioon. Liian pienestä palkkiosta ei haastattelujen perusteella olisi kuin haittaa. Palkkion tulisi olla niin tuntuva, että se oikeasti vaikuttaisi elintasoon. Usein summana nousi esiin puolesta kuukaudesta yhden kuukauden palkka. Mikäli palkitseminen tapahtuu puolen vuoden välein, puolen kuukauden tai kuukauden palkkaa pienemmän rahamäärän ei koettu vaikuttavan motivaatioon. Aune kertoi ainoana, että hänen mielestään myöskään liian suuri rahamäärä ei ole hyvä motivoinnin kannalta, koska hänen mukaansa olisi kohtuutonta saada bonuksina enemmän kuin oma kuukausipalkka.

Jos puolen vuoden välein saa satasten tai pari, niin se nyt ei puolesta vuodessa tunnu missään eikä henkilökohtaisesti ainakaan motivointia lisää. Rahasumman tulee olla sellainen, että sen avulla voi tehdä tai hankkia jotain sellaista, mihin muuten ei olisi mahdollisuutta. (Olli)

Haastateltavien mielipiteet jakaantuivat kahtia puhuttaessa muusta kuin rahallisesta palkitsemisesta. Jukka ja Heikki olivat sitä mieltä, että muukin kuin rahallinen palkitseminen olisi hyvä ottaa osaksi järjestelmää. Motivointia lisäävänä tekijänä pidettiin esimerkiksi yhteistä harrastamista koko porukan kesken, jos koko yritys pääsee tulostavoitteeseen. He kokivat motivoivaksi henkilökohtaisen palkitsemisen lisäksi esimerkiksi omiin kiinnostuksen kohteisiin liittyvät etuudet. Aune ja Olli taas olivat sitä mieltä, että muu kuin rahallinen palkitseminen ei juuri heitä motivoi.

Kyllä etuudet voisivat olla hyviä [palkitsemismuotoja] myös, jos joku on urheilusta, liikunnasta teatterista tai muusta kiinnostuneita niin ne voisivat olla ihan ok. (Jukka)

Kaikki työntekijät olivat sitä mieltä, että prosentuaalinen osuus joko tuloksesta tai palkasta olisi oikea palkkion määrän peruste. Heidän mainitsemansa motivoivat prosenttisummat liikkuvat 5–20 prosentissa vuosipalkasta. Tarkan prosenttiosuuden määrittäminen koettiin kuitenkin hankalaksi. Prosenttiosuus koettiin paremmaksi kuin tietty rahamäärä, koska prosentuaalista osuutta pidettiin oikeudenmukaisimpana palkitsemiskeinona niin työntekijöiden välillä kuin työnantajaakin kohtaan. Jukka oli ainut, jonka mielestä ennalta määrätty kertasumma tietyn tavoitteen täyttymisestä olisi vähintäänkin yhtä hyvä tapa. Hänen mielestään olisi motivoivaa tietää ennakolta, kuinka suurella summalla tavoitteen täyttymisestä palkitaan.

Palkkion tulisi olla mielestäni ennemmin prosenttiosuus kuin kiinteä palkkio jostain tietystä tavoitteesta. Kokisin, että se on tasapuolisempi toisiakin kohtaan niin, että se perustuu omaan tulokseen prosentuaalisesti, eikä vain siihen, että jos ylittää jonkin summan, niin saa tietyn palkkion. Minä olisin siis prosenttiosuuden kannalla, mutta en osaa sanoa mikä, sen prosentin tulisi olla. (Olli)

Palkkioiden maksurytmi

Palkkioiden maksurytmin koettiin vaikuttavan selkeästi motivaatioon. Kovin tarkkoja aikavälejä haastateltavat eivät kuitenkaan osanneet antaa. Yleisesti ottaen vuoden mittaista periodia pidettiin hieman liian pitkänä, mutta taas kuukauden mittaista jaksoa liian lyhyenä. Optimaalisena välinä näin ollen pidettiin kahdesta neljään kertaa vuodessa.

Vastaajat olivat myös yhteneväisesti sitä mieltä, että maksuaikavälin tulisi olla aina sama. Maksujen muuttuvaa aikaväliä ei pidetty niin motivoivana. Haastateltavien mielestä liian lyhyet aikavälit eivät ole hyviä, koska isännöitsijän lisälaskutus muodostuu pitkien projektien päätteeksi, minkä vuoksi kuukausittainen seuranta antaisi väärän kuvan. He myös kokivat, että palkitseminen vaikuttaa paremmin motivaatioon maksuaikavälin ollessa hieman pidempi, sillä silloin palkkion määrä on ehtinyt kasvaa

hieman suuremmaksi. Selkeää viestintää palkkioiden maksun aikataulusta pidettiin myös hyvin tärkeänä.

Ehkä tärkeintä siinä on se, että kommunikoidaan milloin se palkkion maksu tapahtuu ja silloin jokainen osaa niin kuin asennoitua siihen. (Aune)

5.3 Tulospalkkauksen soveltuvuus isännöintialalle

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että tulospalkkaus sopii erittäin hyvin isännöintialalle. Heidän mielestään isännöintityössä tulos on helposti mitattavissa ja siihen pystyy itse vaikuttamaan. Tulospalkkauksen luomina mahdollisuuksina nähdään myös uudet johtamiskeinot ja tiimitoiminnan lisääntyminen.

Minun mielestä sopii hyvin, sillä kyllähän meilläkin näkyy heti laskutuksessa, jos on jotain tai ei. Eli koen, että sopii erittäin hyvin. (Jukka)

Kohdehenkilöt kuitenkin näkivät, että tulospalkkaus saattaa aiheuttaa ongelmatekijöitä. Heidän mielestään suurin ongelma voi muodostua silloin, jos isännöitsijä alkaa tavoitella pelkästään omaa etuaan ja keskittyä vain lisälaskutusta tuottavaan työhön. Tällöin työn laatu voi kokonaisuudessaan kärsiä huomattavasti. Myös toinen lähes kaikkien haastateltavien esiin nostama ongelma liittyi ahneuteen. Heidän mielestään on olemassa pelko, että isännöitsijät haalivat bonusten toivossa hoidettavakseen liikaa taloyhtiöitä, jolloin suuren määrän johdosta niiden hoito jää osittain huonolle tolalle. Tämä voi johtaa heidän mukaansa jopa asiakkaiden menetykseen.

No jos uhkakuvia näen tässä meidän työnkuvassa, niin aina tulee heti se mieleen, että keskitytäänkö sitten vain niihin hommiin, mistä saa sitä lisälaskutusta ja jääkö muut hommat sitten tekemättä, kun palkka kuitenkin juoksee. (Olli)

Näiden uhkakuvien toteutumisen estämiseksi haastateltavilla ei ollut konkreettisia ehdotuksia. Heidän mielestään uhkien torjuminen onkin yrityksen johdon tehtävä. Johdon tulee heidän mukaansa tarkkailla työntekijöiden työkuormaa ja kehittää tulospalkkauksen mittarit niin, että siinä huomioidaan muukin kuin lisälaskutus.

Työnantajankin on oltava hereillä ja tuntosarvet pystyssä, ettei asiakkaita lähde pois sen takia, että koitetaan tehdä suurta massaa. (Heikki)

Yhtenä ongelmana nähtiin myös isännöitsijöiden asiakaskunnan erilaisuus keskenään. Haastatellut kertoivat, että isännöitsijöillä on todella erilaisia asiakaskokonaisuuksia ja että toisten voi olla vaikeampi saada laskutettua yhtä paljon kuin toisten. Heidän mielestään tämä on otettava huomioon, kun tulospalkkausjärjestelmää luodaan, sillä sen halutaan olevan mahdollisimman tasapuolinen.

Yksi juttu on myös se, että meillä on niin erilaisia asiakkaita ja toisilla on sitten paljon sellaisia pikkukiinteistöjä pienillä kuukausi taksoilla ja osalla taas suuria kiinteistöjä, nämä joilla on suuri pääsevät tietenkin helpommin kiinni niihin palkkioihin. (Heikki)

Aunen mielestä ongelmaksi voi muodostua myös liika lojaalius omia isännöintikohteita kohtaan. Isännöitsijöillä hänen mukaansa usein sellainen asenne, että he suojelevat omia taloyhtiöitään jopa omaa työnantajaansa vastaan. Isännöitsijöistä voi tuntua vaikealta alkaa laskuttaa lisälaskutuksia sellaisista töistä, jotka he ovat aikaisemmin tehneet ilman lisälaskuita. Aune kuitenkin kertoi, ettei hän näe tätä ongelmaa omalla kohdallaan, sillä hänen mielestään töiden laskuttaminen sopimuksen mukaan ei ole väärin taloyhtiöitä kohtaan. Hänen mielestään tulospalkkaus parantaa asiakaspalvelua ja sen avulla yritys pystyy tuottamaan entistä laadukkaampaa palvelua motivoituneella henkilöstöllä.

6 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millainen vaikutus tulospalkkauksella on työntekijöiden motivaatioon, millainen tulospalkkausjärjestelmä on työntekijöitä motivoiva ja miten tulospalkkausjärjestelmä soveltuu isännöintialalle. Tutkimustuloksista tehtyjä johtopäätöksiä tarkastellaan tutkimuskysymyksittäin ja tuloksia peilataan aiheesta kirjoitettuun teoreettiseen viitekehykseen.

Tulospalkkauksen vaikutus työntekijöiden motivaatioon

Tutkimustulosten perusteella tuli selväksi, että tulospalkkaus koetaan yrityksen henkilöstössä positiiviseksi ja motivaatiota parantavaksi asiaksi. Tulospalkkaus koettiin oikeudenmukaiseksi ja tasapuoliseksi palkitsemiskeinoksi, jonka avulla voi saada lisätuloa peruspalkan päälle. Tulospalkkaus nähtiin myös henkilökohtaisena tunnustuk-

sena hyvin tehdystä työstä. Tätä havaintoa tukee myös Viitalan (2003, 272) näkemys, jonka mukaan palkkauskäytännöllä on suuri vaikutus työntekijöiden motivaatioon. Työntekijöiden tavoin Viitala ottaa esiin tasavertaisuuden merkityksen tulospalkkausjärjestelmässä. Tasavertaisuus koettiin ensiarvoisen tärkeäksi motivoivan tulospalkkauksen kannalta.

Tutkimuksessa nousi esiin, että tulospalkkauksella voi olla myös negatiivisia vaikutuksia työntekijöiden motivaatioon, mikäli se toteutetaan väärin. Riskeinä nähtiin liian korkeat tai toisaalta myös liian matalat vaatimukset. Liian korkeat vaatimukset koettiin masentaviksi ja motivaatiota heikentäviksi. Liian matalien vaatimusten kohdalla koettiin vaaraksi, että se passivoi työntekijöitä ja ohjaa työntekoa väärään suuntaan. Myös mahdollisesti lisääntyvä liiallinen oman edun tavoittelu voi olla vaarana, kuten Hulkko ja muut (2002, 43–48) asiasta toteavat.

Epäreilusti asetetut tavoitteet saattavat aiheuttaa työntekijöiden keskuudessa kateutta ja pahaa mieltä, mikä voi heikentää työmotivaatiota ja aiheuttaa jopa negatiivisen suhtautumisen koko tulospalkkausjärjestelmää kohtaan. Epätasapuolisten tavoitteiden koettiin vähentävän tiimihenkeä ja yhteen hiileen puhaltamista. Myös Hulkon ja muiden (2005, 201–202) mukaan tavoitteiden tulee olla selkeitä ja tasapuolisia. Vaikka tulospalkkaukseen liittyviä uhkakuviakin nähtiin, sen luomat mahdollisuudet ja positiiviset vaikutukset motivaatioon koettiin silti suuremmiksi.

Motivoivan tulospalkkausjärjestelmän ominaisuudet

Tutkimuksen avulla haettiin vastauksia siihen, millaisia ominaisuuksia tulospalkkausjärjestelmältä vaaditaan, jotta se olisi yrityksen työntekijöitä motivoiva. Järjestelmältä vaadittavat ominaisuudet on jaettu neljään kategoriaan tutkimushaastattelujen teemojen perusteella. Tärkeimpiä järjestelmältä vaadittavia ominaisuuksia esitellään seuraavalla sivulla olevassa taulukossa 2.

Taulukko 2. Motivoivan tulospalkkausjärjestelmän tärkeimmät ominaisuudet

Seuranta ja palaute	Palkkioiden maksurytmi	Tavoitteet ja mittarit	Palkkion määrä ja laatu
Tasaiset seurantavälit	Samassa rytmissä seurannan kanssa	Pitää olla realistisia	Määrä todella tärkeä motivaation kannalta
Ei liian useasti tapahtuvaa, noin kaksi kertaa vuodessa on hyvä	Maksu tasaisin välein	Ei myöskään liian matalat	Tulee olla mahdollisuus riittävän suureen palkkioon
Palaute annetaan kahden kesken	Myös maksu tapahtuu kaksi kertaa vuodessa	Mittareiden tulee olla monipuoliset	Vähintään ½ - 1 kuukauden palkka
Palaute on kannustavaa ja oikeudenmukaista	Maksuajankohdasta tulee tiedottaa hyvin	Henkilökohtainen laskutus motivoivin mittari	Prosentuaalinen osuus palkasta tai tuloksesta
		Tiimi- ja yrityskohtaiset tavoitteet hyvä lisä	Muu kuin rahallinen palkitseminen ei juuri vaikuta motivaatioon

Tutkimustuloksissa nousi usein esiin tulospalkkausjärjestelmän tasapuolisuus ja reiluus. Motivoivuuden kannalta tämä tarkoittaa sitä, että tulospalkkausjärjestelmän on oltava tasapuolinen työntekijöiden kesken ja lisäksi työntekijöiden on koettava, että se on reilu työntekijän ja työnantajan välillä. Työnantajan olisi huomioitava työntekijöiden asiakaskuntien erilaisuudet ja työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet mahdollisuuksien mukaan. Kuitenkin koetaan, että tavoitteiden tulee olla kaikille samat. Asetetut tavoitteet eivät saa olla liian helppoja tai yleisluonteisia, vaan niiden tulee olla riittävän haasteellisia ja täsmällisiä, jotta ne motivoivat paremmin. Myös Locken (1968) päämääräteoria tukee havaintoa tavoitteiden haasteellisuudesta ja täsmällisyydestä.

Työnjohdon rooli korostuu tulospalkkausjärjestelmän luomisessa, sillä työntekijöillä ei juuri ole konkreettisia ehdotuksia järjestelmän raameista. He odottavat johdon muovaavan järjestelmästä motivoivan ja toimivan. Luoma ja muut (2004, 34–36)

mainitsevatkin, että johdon rooli motivoimisessa on tärkeää ja heidän on kyettävä antamaan oikeanlaista palautetta oikeaan aikaan.

Yhtenä ominaisuutena tulospalkkaukseen liittyy vahvasti asetettujen tavoitteiden seuranta ja palautteen antaminen. Rantanen ja Sareskorpi (2005, 127) kertovatkin hyvän seurannan olevan kannustin parempiin suorituksiin. Seuranta ja palautteen antaminen eivät kuitenkaan herättäneet kovin vahvoja mielipiteitä tutkittavien keskuudessa. Selväksi kuitenkin tuli, että hyvin toteutettu seuranta ja palaute ovat tärkeää motivaation kannalta. Tavoitteiden toteutumista tulee seuranta vähintään kahdesti vuodessa, jotta motivaatio säilyy. Tätä tiheämmän seurantajakson ei koettu lisäävän motivaatiota merkittävästi, mutta ehkä aiheuttavan ylimääräistä työtä.

Seurannan toteuttamiseksi ja palautteenantamistavaksi toivottiin kahdenkeskeisiä palautekeskusteluita ja sähköisiä raportteja. Kaikille yhteiset palaverit koettiin myös hyvänä keinona, kunhan niissä annettava palaute on yritys- ja tiimitasolla. Henkilökohtaisten tavoitteiden läpikäyminen koettiin ahdistavana. Vaaraksi nähtiin myös se, että tämä voi aiheuttaa kateutta ja ristiriitoja työntekijöiden välillä.

Vaikka tavoitteiden tulee olla kaikille samat, jokaista työntekijää mitataan kuitenkin yksilönä. Näin ollen tavoitteet ovat jokaiselle henkilökohtaiset suhteessa työntekijän palkkaan ja laskutukseen. Henkilökohtaiset tavoitteet ja palkkiot koettiinkin motivoivina. Ne luovat koko tulospalkkausjärjestelmän kivijalan. Tärkeimpänä tavoitteista voidaan pitää henkilökohtaista tulosta.

Tulospalkkauksen avulla voidaan kehittää ryhmähenkeä parantaen siten motivaatiota työtä kohtaan. Tämä onnistuu asettamalla tavoitteita myös ryhmä- tai tiimikohtaisesti. (Hulkko ym. 2002, 43–48.) Tämä nousi esiin myös tutkimuksessamme. Työntekijöiden mielestä henkilökohtaisten tulostavoitteiden ohella olisikin hyvä olla myös tiimi- ja yritystason tavoitteita. Niiden avulla voidaan kasvattaa yhteishenkeä ja lisätä motivaatiota työtovereiden auttamiseksi.

Sisäisten töiden osuus tulospalkkauksen motivaatiovaikutusten kannalta ei näyttäydä kovinkaan suurena. Sisäisistä töistä palkitsemista ei kuitenkaan koeta huonoksikaan

asiaksi. Sisäisten töiden osuudelle ei silti kannatta antaa kovin suurta painoarvoa mietittäessä tulospalkkausjärjestelmän ominaisuuksia.

Rahallista palkitsemista voidaan pitää motivoinnin kannalta tehokkaimpana, ja palkkion määrän vaikutus motivaatioon on erittäin suuri. Palkkion määrän tulisi vastata ainakin puolen kuukauden tai kuukauden palkkaa. Tätä pienempi rahamäärä ei juuri vaikuta työntekijöiden motivaatioon. Palkkion tulee siis olla tuntuva, jotta se motivoi. Tätä kuvastaa hyvin myös Piekkolan (2004) tutkimus, jonka mukaan tulospalkkauksen myötä saatavan lisäpalkkion määrän on oltava vähintään 3,6 % kokonaispalkasta, jotta se vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden motivaatioon. Järjestelmä olisi luotava niin, että työntekijällä on mahdollisuus päästä bonuspalkkioihin, jotta hän kokee sen motivoivaksi. Muuten koko järjestelmän toimivuus voidaan kyseenalaistaa. Muu kuin rahallisen palkitsemisen vaikutus motivaatioon ei ole kovin suuri, joskin silläkin on oma pieni roolinsa. Palkkio tulee määrittää prosentuaalisena osuutena palkasta, laskutuksesta tai syntyneestä tuloksesta. Kiinteä palkkiosumma asetetun tavoitteen saavuttamisesta ei ole työntekijöiden kannalta yhtä motivoiva.

Palkkioiden maksurytmin tulee noudattaa samoja linjoja kuin aiemmin esitellyn seurantarytmin. Palkkioita tulee siis maksaa vähintään kerran tai kahdesti vuodessa. Tämä tukee myös havaintoa palkkion määrän suuruudesta. Lyhempi aikaväli ei anna selkeää ja todenmukaista kuvaa laskutuksesta. Lyhemmällä aikavälillä palkkioiden määräkin jää pienemmäksi, jolloin vaikutus motivaation ei ole niin suurta. Motivoinnin kannalta tärkeää ovat myös tasaiset maksuvälit sekä selkeä viestintä siitä, milloin palkkiot maksetaan.

Tulospalkkausjärjestelmän soveltuvuus isännöintialalle

Tulospalkkausjärjestelmä soveltuu isännöintialalle hyvin, sillä laskutus on melko helpposti mitattavissa, työ on itsenäistä ja työntekijät voivat vaikuttaa omalla toiminnalla tulokseensa. Ingman ja Haarma (1995, 15) sekä Kokonaho (2011, 693) vahvistavat tämän toteamalla, että isännöitsijän työ sisältää paljon liikkumista toimiston ulkopuolella ilman tehokkuutta valvovia järjestelmiä. Heidän mukaansa isännöitsijän työn tehokkuus on pitkälti kiinni heidän omasta motivaatiostaan ja etiikastaan, ja isännöit-

sijätoimiston onkin syytä tehdä työntekijöiden motivaatiota edistäviä toimenpiteitä. Tulospalkkauksen avulla voidaan vaikuttaa motivaatioon ja tehostaa työtä.

Työnantajan on huolehdittava oikealla tavoitteenasettelulla ja ohjauksella, etteivät työntekijät ahnehdi liikaa asiakkaita tai panosta vain lisälaskutusta tuoviin tehtäviin. Vaarana on silloin, että työn laatu kärsii ja tätä kautta yritys voi menettää jopa asiakkaita. Pitkällä aikavälillä liiallinen työkuorma vaikuttaa myös jaksamiseen ja heikentää motivaatiota.

Isännöintialalla on olemassa vanhoja käytänteitä ja tottumuksia, joiden mukaan kaikki työ sisältyy kiinteään hintaan, eikä ikään kuin kehdata laskuttaa enempää, vaikka siihen olisi perusteita. Nämä käsitykset ovat juurtuneet myös joidenkin isännöitsijöiden toimintaan. Tämä epäterve lojaliteetti taloyhtiöitä kohtaan asettaa haasteita. Johdon tulee keskittyä kitkemään tätä asennetta, jotta työntekijät voivat hyvällä motivaatiolla ja omalla tunnolla laskuttaa tekemänsä työt.

7 Pohdinta

Tutkimuksen tarkoituksena oli etsiä vastauksia siihen, kuinka luoda Jyväskylän Yrityskonsultit Isännöinti Oy:lle työntekijöitä motivoiva tulospalkkausjärjestelmä. Ongelmaa lähdettiin ratkaisemaan tutkimuskysymysten avulla. Tutkimuskysymyksinä olivat: millainen vaikutus tulospalkkauksella on työntekijöiden motivaatioon, millainen tulospalkkausjärjestelmä on työntekijöitä motivoiva ja miten tulospalkkausjärjestelmä soveltuu isännöintialalle. Tavoitteena oli tutkimuksen avulla selvittää, miten yrityksen työntekijät suhtautuvat tulospalkkaukseen ja millaisia ominaisuuksia he siltä odottavat. Erityisesti haluttiin saada selville, kuinka tulospalkkaus vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja millaisia ominaisuuksia tulospalkkausjärjestelmältä vaaditaan, jotta se on motivoiva. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, miten tulospalkkauksen koetaan soveltuvan isännöintialalle.

Tutkimuksen perusteella saatiin selville, että tulospalkkaus vaikuttaa positiivisesti yrityksen työntekijöiden motivaatioon. Huonosti toteutettuna tulospalkkauksen käyttöönotto voi kuitenkin vaikuttaa motivaatioon heikentävästi. Tutkimuksen tuloksia tukee myös aiempi tieto aiheesta (Viitala 2003, 272; Hulkko ym. 2002, 43–48; Hulkko ym. 2005, 201–202). Tulokset ovat yhteydessä myös Salmela-Aron ja Nurmen (2005, 143–144) esittelemiin aiempiin tutkimuksiin.

Motivoivan tulospalkkausjärjestelmän tärkeimpiä ominaisuuksia ovat tutkimuksen mukaan tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus, oikeanlainen tavoitteiden ja mittareiden asettelu, toimiva seuranta ja palautteenanto, palkkioiden oikeanlainen maksurytmi sekä riittävä palkkion suuruus. Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus ovat motivoivan järjestelmän lähtökohta. Mikäli nämä eivät ole kunnossa, koko järjestelmän motivaatiovaikutus karisee. Tulospalkkauksessa tavoitteiden on oltava realistisia, saavutettavissa olevia, mutta silti tarpeeksi vaativia. Positiivisten motivaatiovaikutusten saavuttamiseksi seuranta on tehtävä tasaisin väliajoin ja palautetta on annettava kannustavasti ja kahdenkeskeisesti. Maksurytmin on seurannan tavoin oltava tasainen ja noudateltava seurantarytmiä, eikä maksujen aikaväli saa olla liian tiheä. Motivaation kannalta ensiarvoisen tärkeä tekijä on palkkioiden määrä, jonka on oltava

va riittävän suuri. Tutkimuksesta saatuja tuloksia mukailee myös Hulkon (2006, 19) esittämä näkemys toimivan tulospalkkauksen vaatimuksista.

Tulospalkkaus soveltuu tutkimustulosten mukaan hyvin isännöintialalle työn itsenäisen luonteen ja henkilökohtaisen tuloksenmuodostumisen helpon seurattavuuden vuoksi. Tulospalkkauksen avulla voidaan vaikuttaa työn tehostumiseen parantuneen motivaation avulla. (Peltokorpi 2011, 25–30; Ingman & Haarma 1995, 15–16; Kokonaho 2011, 693.) Lisäksi tulospalkkauksen kautta voidaan muuttaa alalla vallitsevia vanhoja asenteita ja käytänteitä, jotka jarruttavat alan yritysten kehitystä.

Piekkolan (2004) esittämän tutkimuksen mukaan palkkion määrän on oltava vähintään 3,6 prosenttia kokonaispalkasta. Sama havainto saatiin myös tässä tutkimuksessa, sillä tutkittavien arviot motivoivan palkkion määrästä liikkuivat 5–20 prosentissa vuosipalkasta. Tuloksissa motivoivana määränä esiin nousi puolesta kuukaudesta yhden kuukauden palkka, mikä tukee myös Piekkolan tutkimuksessa esitettyä havaintoa. Greenin (2000) kuvailemat Maslow’n tarvehierarkiaan perustuvat ihmisen perustarpeet luovat perustan motivaatiolle. Tulospalkkaus täyttää suurinta osaa näistä perustarpeista. Tätä taustaa vasten ei ole yllättävää, että myös tämän tutkimuksen perusteella tulospalkkaus lisää motivaatiota, vaikka päinvastaisiakin tutkimustuloksia on esitetty (Deci ym. 1999; Kasser & Ryan 1993).

Tutkijoiden oman kokemuksen perusteella tutkimus sujui hyvin. Tutkimuksen perusteella saatiin arvokasta tietoa työntekijöiden odotuksista motivoivaa tulospalkkausjärjestelmää kohtaan. Haasteita tutkimukselle asetti aiheen rajaaminen siten, ettei tutkimus laajene liiaksi. Haastavaa oli myös se, etteivät tutkijat olleet aiemmin tehneet teemahaastatteluja. Aiemman kokemuksen avulla haastattelutilanteista olisi voitu saada syvällisempää tietoa tutkittavasta aiheesta. Tutkimustulosten pohjalta toimeksiantajalle annettiin tutkijoiden näkemyksen mukaan luodut raamit motivoivan tulospalkkausjärjestelmän ominaisuuksista Yrityskonsultit Isännöinti Oy:ssä. Näiden raamien pohjalta toimeksiantajan on helppo luoda käyttöön otettavasta tulospalkkausjärjestelmästä työntekijöitä motivoiva.

Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on tärkeää kiinnittää huomiota koko tutkimusprosessin etenemiseen. Tutkimuksen luotettavuuteen kiinnitettiin huomiota koko sen tekoajan aina haastattelukysymysten muotoilusta tulosten analyysiin ja arviointiin. Tutkimuksen luotettavuuden varmistamisen lähtökohtana panostettiin riittävästi dokumentaatioon, mikä Kanasen (2014, 153) mukaan lisää tutkimuksen luotettavuutta. Dokumentaatiota toteutettiin pitämällä lokikirjaa tutkimuksen vaiheista. Lisäksi tutkimuksen edetessä on kuvailtu tarkasti sen eri vaiheet ja perusteltu tehdyt valinnat esimerkiksi tutkimusmenetelmien osalta, mikä parantaa Kanasen (2014, 153) ja Tuomen ja Sarajärven (2009, 138–139) mukaan tutkimuksen luotettavuutta.

Aineistonkeruun luotettavuuteen varauduttiin siten, että teemahaastatteluille varattiin riittävästi aikaa ja niiden ajaksi varmistettiin rauhallinen ympäristö, jotta välttyttiin ulkopuolisilta häiriöiltä. Haastattelut nauhoitettiin, jotta aineisto ei ole pelkästään tutkijoiden muistin varassa ja jotta haastattelutilanteisiin voidaan palata myöhemmin nauhoitteiden avulla (Kananen 2008, 79). Nauhoittaminen lisäsi myös dokumentaatiota. Lisäksi haastattelutilanne säilyisi aidosti vuorovaikutteisena, koska tutkijoiden ei tarvinnut keskittyä muistiinpanojen tekemiseen (Kananen 2014, 85).

Litterointi tehtiin pian haastatteluiden jälkeen, jolloin aineisto oli vielä tuoreessa muistissa. Tutkimuksen luotettavuutta lisää haastatteluaineiston saturaatio. Haastateltavien vastaukset toistuivat saman sisältöisinä usean teeman kohdalla, jolloin aineiston voitiin katsoa saturoituneen ja aineiston määrä voitiin pitää riittävänä (Kananen 2014, 153–154). Tutkimustulokset ja niistä tehdyt tulkinnat vahvistettiin luetuttamalla ne haastatteluiden antajilla. Tällä tavoin varmistettiin, että tuloksia ja johtopäätöksiä voidaan pitää luotettavina tutkittavien kannalta (Kananen 2014, 151). Tulkintojen vahvistaminen haastateltavilla parantaa Tuomen ja Sarajärven (2009, 138) mukaan myös tutkimuksen uskottavuutta. Lisäksi tutkimukseen osallistuneiden riittävällä kuvauksella vaikutetaan tutkimuksen uskottavuuteen.

Tutkimuksessa hyödynnettiin tutkijatriangulaatiota, mikä Hirsjärven ja muiden (2013, 233) mukaan lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimusta on ollut toteuttamassa

kaksi tutkijaa, jotka ovat päätyneet tulosten tulkinnassa samoihin johtopäätöksiin, mikä lisää tulkinnan ristiriidattomuutta ja luotettavuutta (Kananen 2014, 153). Tutkimuksessa Tuomi ja Sarajärvi (2009, 138) perustelevat sitaattien käyttöä tutkimustulosten esittelyssä luotettavuuden esiin tuomiseksi, sillä ne antavat näyttöä tutkimuksen ja aineiston todellisuudesta ja uskottavuudesta.

Tuomen ja Sarajärven (2009, 20) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ei voida tuottaa objektiivista yleistettävää tietoa tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksen tulokset eivät näin ollen ole välttämättä yleistettävissä muihin isännöintialaan yrityksiin. Tutkimuksen siirrettävyyttä parantaa liitteenä oleva haastattelurunko (ks. liite 1), jonka avulla tutkimuksen aineistonkeruu voidaan toteuttaa uudelleen. Tutkimuksen eri vaiheiden tarkka kuvailu ja tehtyjen valintojen perustelu, esimerkiksi tutkimusmenetelmien osalta, parantaa Suomen ja Sarajärven (2009, 138–139) mukaan tutkimuksen luotettavuutta sekä siirrettävyyden että vahvistettavuuden osalta.

Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksessa tarkasteltiin tulospalkkauksen vaikutusta isännöitsijöiden motivaatioon. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia samaa aiheita myös isännöintitoimistossa työskentelevien kiinteistösihteerien osalta. Koska tulospalkkauksella tavoitellaan kannattavuuden parantumista, olisi jatkossa kiehtovaa tutkia myös sitä, miten tulospalkkaus vaikuttaa Yrityskonsultit Isännöinti Oy:n kannattavuuteen.

Lähteet

Arjasmaa, P. & Kuhanen, P. 2004. Asunto-osakeyhtiölaki. Kommentaari. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus.

Asunto-osakeyhtiön isännöintitehtäväluettelo 2011. Helsinki: Kiinteistöalan Kustannus.

Deci, E., Koestner, R. & Ryan, R. 1999. A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin* 125, 627-668. Viitattu 27.10.2015.

[Http://search.proquest.com/docview/614332167?accountid=11774](http://search.proquest.com/docview/614332167?accountid=11774).

Diener, E. & Oishi, S. 2000. Money and happiness: Income and subjective well-being across nations. Teoksessa *Culture and subjective well-being*. Toim. E. Diener & E. Suh. Cambridge, MA: MIT Press, 185–218.

Fehr, E. & Falk, A. 2001. Psychological foundations of incentives. University of Zurich.

Frey, B. & Stutzer, A. 2002. What can economists learn from happiness research. *Journal of Economic Literature* 14, 402–435.

Green, C. 2000. Classics in the history of psychology. Viitattu 26.9.2015.

<http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>.

Gustafsson, R. & Jokinen, A. 1997. Palkitse työmenestys! Jyväskylä: Gummerus.

Gustafsson, R. & Jokinen, A. 1998. Tulospalkalla tavoitteeseen. Helsinki: Kauppakaari.

Haarma, K. 2011. Isännöinnin historia. Teoksessa *Isännöinnin käsikirja*. Toim. K. Kainanto, K. Haarma, M. Kangasluoma & A. Jaatinen. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus, 21–24.

Haarma, K. 2011. Isännöinnin muodot. Teoksessa *Isännöinnin käsikirja*. Toim. K. Kainanto, K. Haarma, M. Kangasluoma & A. Jaatinen. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus, 25.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti. Helsinki: WSOY.

Heneman, R.L. & Ledford, G.E. & Gresham, M.T. 2000. The changing nature of work and its effects on compensation design and delivery. Teoksessa *Compensation in Organizations*. Toim. S.L. Rynes & B. Gerhard. San Francisco: Jossey Bass.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. 1959. The motivation to work. New York: Wiley.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15.–17. p. Helsinki: Tammi.

Hulkko, K. 2006. Tulospalkkiojärjestelmän rakentaminen ja käyttö sekä tulospalkkiojärjestelmän soveltamismahdollisuudet. 2006. Pdf-tiedosto. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Viitattu 29.9.2015.
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20061121Tulosp/VM_tupaseminaari06_Hulkko.pdf.

Hulkko, K., Hakonen, A., Hakonen, N. & Palva, A. 2002. Toimiva tulospalkkaus: Opas kehittämiseen. Helsinki: WSOY.

Hulkko, K., Ylikorkala, A., Hakonen, A. & Sweins, C. 2005. Tulospalkkaus. Teoksessa Palkitseminen globaalissa Suomessa. Toim. M. Vartiainen & J. Kauhanen. Helsinki: WSOY.

Ingman, I. & Haarma, K., 2002. Tehokas isännöitsijä. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus.

Jaakkola, T., Liukkonen J. & Suvanto, A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Helsinki: WSOY.

Kananen, J. 2008. Kvali – Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176.

Kasser, T. & Ryan, R. 1993. A dark side of the American dream: Correlates of financial success as a central life aspiration. *Journal of Personality and Social Psychology* 65, 410–422.

Kiinko 2014. Kiinteistöalan koulutuskeskus Oy. Isännöinnin ammattilaiset 2014. Viitattu 10.10.2015.
<Http://www.kiinko.fi/content/download/73568/1564122/file/Is%C3%A4nn%C3%B6innin%20Ammattilaiset%202014%20raportti%20WEB.pdf>.

Kokonaho, T. 2011. Ammattina isännöitsijä. Teoksessa Isännöinnin käsikirja. Toim. K. Kaivanto, K. Haarma, M. Kangasluoma & A. Jaatinen. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus, 693.

Locke, E. 1968. Towards a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 157–189.

Luoma, K., Troberg, E., Kajaas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta - Osamisen kokonaispalkitseminen. Vammala: Tammi.

Maslow, A. 1954. *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.

Peltokorpi, M. 2011. Isännöinnin asema, ammattikuva ja tehtävät. Teoksessa Isännöinnin käsikirja. Toim. K. Kaivanto, K. Haarma, M. Kangasluoma & A. Jaatinen. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus, 25–37.

Piekkola, H. Tulospalkkaus parantaa tuottavuutta. Tilastokeskus. Viitattu 15.10.2015. [Http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta_05_04_tulospalkkaus.html](http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta_05_04_tulospalkkaus.html).

Rantala, V., Kunelius, I. & Lehtonen, V. 2006. Kannustavaan palkkaukseen: Valtion palkkausjärjestelmien uudistaminen. Pdf-tiedosto. Valtiovarainministeriö: Henkilöstösasto. Viitattu 29.9.2015.
[Http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/Paivitetty_ote_julkaisusta_Kannustavaan_palkkaukseen_\(Tulospalkkaus\)_7.2.2006.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/Paivitetty_ote_julkaisusta_Kannustavaan_palkkaukseen_(Tulospalkkaus)_7.2.2006.pdf).

Rantanen, L. & Sareskorpi, L. 2005. Arvioinnin aika - Käytännönläheisiä tietoja palkkauksen uudistamistyöhön. Kirkkonummi: JopiArvio.

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. Mikä meitä motivoi? Teoksessa Palkitseminen globaalissa Suomessa. Toim. M. Vartiainen & J. Kauhanen. Helsinki: WSOY.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vanhainen, P. 2015. Toimitusjohtaja. Jyväskylän Yrityskonsultit Isännöinti Oy. Haastattelu 17.9.2015.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Vroom, V. 1964. Work and motivation. New York: John Wiley.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Taustakysymyksiä: nimi, ikä, sukupuoli, aiempi työtausta, kokemus alalla

Kerro omia ajatuksia tulospalkkausjärjestelmästä.

Millaisia uhkia ja mahdollisuuksia näet tulospalkkauksessa?

Teemat:

Palkitsemisen vaikutus motivaation (yleisellä tasolla):

- Miten koetaan?
- Rahallinen / muu palkitseminen

Motivoiva/toimiva tulospalkkausjärjestelmä:

- Millaisia ominaisuuksia motivoivassa tulospalkkausjärjestelmässä tulee olla

Seuranta/palaute

- Kuka seuraa?
- Mitä seurataan?
- Miten seurataan?
- Kuinka käydään läpi? (Aina kasvotusten? Välillä tieto esim. s-postiin raportilla ja välillä kasvotusten? Vain sähköisesti?)
- Kuinka usein seurataan?

Palkkioiden maksurytmi

- Kuinka usein?
- Aina sama aikaväli? Vai muuttuva?
- Välit 1 kk, 3 kk, 6 kk vai 1v? Vai joku yhdistelmä?

Mittarit (Laskutus verrattuna palkkaan on päämittari)

- Miten vaikuttaa sisäiset työt/projektit? (minkälaisia kannustimia näistä)
- Henkilökohtainen tulos / tiimin tulos
- Tavoitteet (mitä pitää saavuttaa, jotta palkitaan)
- Ovatko tavoitteet henkilökohtaiset vai samat kaikille?

Palkkion määrä ja laatu

- Palkkion suuruus verrattuna pohjapalkkaan?
- Kiinteä palkkio, kun tavoite täyttyy vai esim. prosentuaalinen palkkio tuloksesta?
- Kuinka palkkion suuruus määräytyy?

Tulospalkkausjärjestelmän soveltuvuus isännöintialalle

- Kerro, kuinka tulospalkkaus mielestäsi soveltuu alalle.